



**INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET
D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**LA PROBLEMATIQUE D'EVALUATION DES
MARQUES COMMERCIALES**

Proposition d'une méthodologie pratique

**MEMOIRE PRESENTE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME NATIONAL
D'EXPERT COMPTABLE**

PAR

M. YASSINE EL MAGUIRI

MEMBRES DU JURY

Président :

M. AZIZ BOUAZZAOUI

**Directeur de l'Office Marocain de Propriété
Industrielle et Commerciale (OMPIC)**

Directeur de recherche :

M. FOUAD BIAZ

Expert Comptable DPLE

Suffragants :

M. FAOUZI BRITEL

Expert Comptable DPLE

M. MOHAMED BOUMESMAR

Expert Comptable DPLE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	8
PREMIERE PARTIE : LE CADRE GENERAL DE LA MISSION D'EVALUATION DES MARQUES :	
ORGANISATION DE LA MISSION ET DIAGNOSTIC D'EVALUATION.....	17
CHAPITRE I : CARACTERISTIQUES ET ORGANISATION DE LA MISSION D'EVALUATION	17
SECTION 1 : LE ROLE DE L'EXPERT COMPTABLE DANS UNE MISSION D'EVALUATION.....	17
1 NATURE ET SPECIFICITES DE LA MISSION	17
1.2 DEFINITION DE LA MISSION.....	17
1.3 SPECIFICITES DE LA MISSION.....	17
2 RAISONS DU RECOURS A L'EXPERT COMPTABLE.....	18
2.1 COMPETENCES TECHNIQUES.....	18
2.2 GESTION DE LA CONFIDENTIALITE	19
SECTION 2 : FORMALISATION DE LA MISSION.....	19
1 CONTEXTE GENERAL D'INTERVENTION.....	19
1.1 FIXATION DE L'OBJECTIF DE L'ACQUEREUR DE LA MARQUE	20
1.2 DE L'IMPORTANCE DE LA CONNAISSANCE DE LA SOCIETE PROPRIETAIRE DE LA MARQUE.....	21
2 LA LETTRE DE MISSION	22
2.1 UTILITE DE LA LETTRE DE MISSION.....	22
2.2 CONTENU DE LA LETTRE DE MISSION	23
SECTION 3 : ORGANISATION ET PLANIFICATION DE LA MISSION	24
1 ACCEPTATION DE LA MISSION ET PRISE DE CONNAISSANCE GENERALE	24

1.1	ACCEPTATION DE LA MISSION	24
1.2	PRISE DE CONNAISSANCE GENERALE ET MAITRISE DES ZONES DE RISQUES	25
1.2.1	OBJECTIF	25
1.2.2	INFORMATIONS UTILES.....	26
2	PLANIFICATION ET FIXATION DU PROGRAMME D'INTERVENTION	26
2.1	PROGRAMME GENERAL DE CONTROLE, PLANNING ET BUDGET DETAILLE	27
2.1.1	NORMALISATION DE L'APPROCHE	27
2.1.2	PROGRAMME GENERAL DE CONTROLE	27
2.1.3	PLANNING ET BUDGET DE LA MISSION.....	29
2.2	TENUE DES DOSSIERS DE TRAVAIL	30
2.2.1	OBJECTIF	30
2.2.2	STRUCTURE DU DOSSIER DE TRAVAIL	30
3	SYNTHESE DE LA MISSION ET RAPPORTS.....	33
3.1	SYNTHESE DE LA MISSION	34
3.1.1	SUPERVISION ET REVUE DES TRAVAUX.....	34
3.1.2	SYNTHESE DES TRAVAUX.....	35
3.2	STRUCTURE ET CONTENU DU RAPPORT D'EVALUATION	35
	CHAPITRE 2 : LE DIAGNOSTIC GENERAL D'EVALUATION DE LA MARQUE.....	37
	SECTION 1 : LE DIAGNOSTIC JURIDIQUE.....	37
1	LA PROTECTION JURIDIQUE DE LA MARQUE	38
1.1	LA PROCEDURE D'ACQUISITION DE LA PROPRIETE DE LA MARQUE.....	38
1.1.1	LES CONDITIONS PREALABLES DE VALIDITE D'UNE MARQUE	38
1.1.2	LE DROIT A LA MARQUE	39
1.2	LE ROLE ET LES LIMITES DE LA PROPRIETE DE LA MARQUE	40
1.2.1	LE ROLE	40
1.2.2	LES LIMITES.....	40
2	LA NULLITE JURIDIQUE DE LA MARQUE	46
2.1	LA DECHEANCE ET LA CONTREFAÇON.....	46
2.1.1	LA DECHEANCE.....	46

2.1.2	LA CONTREFAÇON.....	49
2.2	LA CONCURRENCE DELOYALE.....	53
2.2.1	PRINCIPE JURIDIQUE.....	53
2.2.2	SIGNIFICATION DE LA CONCURRENCE DELOYALE.....	53
2.2.3	L'ACTION EN CONCURRENCE DELOYALE.....	54
	SECTION 2 : LE DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET MARKETING.....	55
1	L'ANALYSE DU MARCHÉ ET LE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE	55
1.1	LE MARCHÉ GLOBAL	55
1.2	LA PART ET LE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE SUR LE MARCHÉ	56
1.2.1	LA PART DE MARCHÉ.....	56
1.2.2	LE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE	56
2	LE DIAGNOSTIC PROPRE A LA MARQUE.....	57
2.1	L'IDENTITE ET LA NOTORIETE	57
2.1.1	L'IDENTITE DE LA MARQUE.....	57
2.1.2	LA NOTORIETE.....	60
2.1.3	LA FIDELITE DE LA CLIENTELE	61
2.2	LE CYCLE DE VIE.....	62
2.2.1	LES THEORIES DE DEVELOPPEMENT DU CYCLE DE VIE DE LA MARQUE	62
2.2.2	LIMITES DE CES THEORIES.....	65
2.3	LA POLITIQUE COMMERCIALE ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT.....	65
2.3.1	LE TERRITOIRE GEOGRAPHIQUE	65
2.3.2	LA DISTRIBUTION.....	65
2.3.3	L'AUTONOMIE	66
2.3.4	LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT	66
3	LE DIAGNOSTIC DE LA SOCIETE INTERESSEE PAR L'ACQUISITION DE LA MARQUE	67
3.1	ANALYSE DES CAPACITES TECHNIQUES ET FINANCIERES.....	67
3.2	LA POLITIQUE DE COMMUNICATION ET D'INNOVATION.....	68
3.2.1	LA COMMUNICATION	68
3.2.2	L'INNOVATION	68

3.3	LE POTENTIEL HUMAIN DE LA SOCIETE	69
	SECTION 3 : LE DIAGNOSTIC FINANCIER, COMPTABLE ET FISCAL.....	69
1	LE DIAGNOSTIC FINANCIER.....	70
1.1	OBJECTIF RECHERCHE	70
1.2	L'ANALYSE FINANCIERE STATIQUE	70
1.3	L'ANALYSE FINANCIERE PREVISIONNELLE.....	71
1.4	LA NOUVELLE APPROCHE DANS LE CADRE DES NORMES IAS/IFRS	72
2	REVISION COMPTABLE ET FISCALE.....	73
2.1	OBJECTIF RECHERCHE	73
2.2	CONTROLES SPECIFIQUES	73
2.3	LES RETRAITEMENTS ET AJUSTEMENTS POUVANT AFFECTER LA VALEUR DE LA MARQUE.....	74
	SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE.....	76
	<u>DEUXIEME PARTIE: LE PROCESSUS D'EVALUATION DES MARQUES ET LES DIFFICULTES PRATIQUES.....</u>	79
	CHAPITRE 1 : LES DIFFERENTES APPROCHES D'EVALUATION DES MARQUES	79
	SECTION 1 : L'APPROCHE PATRIMONIALE	81
3	LA METHODE DES COUTS HISTORIQUES.....	81
3.1	PRINCIPE D'UTILISATION	81
3.2	CHAMP D'APPLICATION	82
	3.2.1 LES COMPOSANTES DES COUTS.....	82
	3.2.2 LE FONCTIONNEMENT DE LA METHODE	86
3.3	LIMITES DE LA METHODE	86
4	LA METHODE DES COUTS DE REMPLACEMENT	88
4.1	PRINCIPE	88
4.2	CHAMP D'APPLICATION	88

4.3	LIMITES DE LA METHODE	89
SECTION 2 : L'APPROCHE PAR LE RENDEMENT.....		91
1	LE RESULTAT ATTRIBUABLE A LA MARQUE	91
1.1	LE DIFFERENTIEL DE PRIX DE VENTE	92
1.2	LE DIFFERENTIEL DE QUANTITE	93
1.3	LE DIFFERENTIEL DE MARGE.....	93
1.4	LA METHODE DES REDEVANCES	94
2	L'ACTUALISATION.....	96
2.1	LES DIFFERENTES FORMULES D'ACTUALISATION.....	96
2.1.1	L'ACTUALISATION DU RESULTAT ATTRIBUABLE A LA MARQUE	96
2.1.2	L'ACTUALISATION DU RESULTAT GLOBAL AFFECTABLE A LA MARQUE SUIVANT LA METHODE SORGEM.....	97
2.2	LA DUREE D'ACTUALISATION	98
2.3	LE TAUX D'ACTUALISATION.....	99
2.3.1	LE CHOIX D'UN TAUX D'ACTUALISATION.....	99
2.2.1	LA PRIME DE RISQUE.....	99
2.2.2	LA PRISE EN COMPTE DE L'INFLATION.....	101
3	LE CHAMP D'APPLICATION ET LES LIMITES DE LA METHODE DE RENDEMENT BASEE SUR L'ACTUALISATION DES BENEFICES LIES A LA MARQUE	101
3.1	LE CHAMP D'APPLICATION DE LA METHODE	101
3.2	LES DIFFICULTES D'APPLICATION	102
SECTION 3 : L'APPROCHE BASEE SUR LE MULTIPLE		104
1	LA METHODE INTERBRAND	104
1.1	PRINCIPE.....	104
1.2	CHAMP D'APPLICATION	106
1.3	LIMITES DE LA METHODE	106
2	LA METHODE SORGEM	107

2.1	PRINCIPE	107
2.2	CHAMP D'APPLICATION	108
2.3	LIMITES DE LA METHODE	108
3	LES AUTRES METHODES	109
3.1	LA METHODE DU CHIFFRE D'AFFAIRES.....	109
3.2	LA METHODE DU BENEFICE	110
3.3	LA METHODE DES REDEVANCES	111
	CHAPITRE 2 : LES DIFFICULTES PRATIQUES D'EVALUATION DES MARQUES	112
	SECTION 1 : LA PROBLEMATIQUE DE L'INDEPENDANCE DE LA MARQUE.....	112
1	LA RELATION ENTRE LA MARQUE ET SON ENVIRONNEMENT.....	112
1.1	LA MARQUE ET LE PRODUIT	113
1.2	LA MARQUE ET LA SOCIETE.....	113
1.3	LA MARQUE ET LA DISTRIBUTION.....	114
1.4	ALLIANCES DE MARQUES : LE CO-BRANDING	114
2	LA SEPARABILITE DE LA MARQUE EST POURTANT UNE REALITE.....	114
	SECTION 2 : LA COMPTABILISATION DES MARQUE ET LA PARTICULARITE EN MATIERE DE CONSOLIDATION	116
1	LA COMPTABILISATION DE LA MARQUE DANS LES COMPTES SOCIAUX	116
1.1	LA COMPTABILISATION SUIVANT LES DISPOSITIONS DU CGNC.....	116
1.2	LES APPORTS DES NORMES IAS/IFRS	117
2	LE CAS PARTICULIER DE CONSOLIDATION :	118
2.1	L'ECART DE PREMIERE CONSOLIDATION.....	119
	2.1.1 LES CONDITIONS D'AFFECTATION DE L'ECART DE PREMIERE CONSOLIDATION AUX MARQUES	120
	2.1.2 L'INTERET D'AFFECTER L'ECART DE PREMIERE CONSOLIDATION AUX MARQUES...	121
2.2	LES DIFFICULTES D'APPLICATION	121

3	REFLEXION SUR LA PROBLEMATIQUE DE COMPTABILISATION	122
3.1	COMPTABILISATION DES MARQUES	122
3.2	ACQUISITION DE LA MARQUE DANS LE CADRE D'UN REGROUPEMENT	122
SECTION 3 : LES METHODES D'EVALUATION DE LA MARQUE DANS UN ENSEMBLE PLUS VASTE		123
1	LA METHODE DE GOODWILL	123
1.1	LA FAISABILITE DE LA METHODE POUR EVALUER LES MARQUES.....	123
1.2	LE FONDEMENT DE LA METHODE	124
1.3	LES DIFFERENTES METHODES BASEES SUR LE GOODWILL	125
1.3.1	LA METHODE DE L'UNION EUROPEENS DES EXPERTS COMPTABLES	125
1.3.2	LA METHODE DITE DES ANGLO-SAXONS.....	125
1.3.3	LA METHODE DES PRATICIENS	126
1.4	LES LIMITES DES METHODES BASEES SUR LE GOODWILL.....	126
2	LES METHODES D'EVALUATION DES FONDS DE COMMERCE	127
2.1	LA VALEUR DU MARCHÉ.....	127
2.2	LA METHODE DES BAREMES.....	128
2.2.1	OBSERVATIONS GENERALES	128
2.2.2	PRINCIPE DU BAREME	128
2.2.3	MODE D'UTILISATION DU BAREME	129
2.2.4	MODE D'EMPLOI DU BAREME :	130
2.2.5	VALEUR DU BAREME :	130
SYNTHESE DE LA DEUXIEME PARTIE		131
CONCLUSION GENERALE		133
BIBLIOGRAPHIE.....		136

INTRODUCTION

1. La propriété industrielle : Un secteur important spécifique qui évolue

1.1 La réforme législative

Au Maroc, la législation de la propriété industrielle a été marquée par un dualisme datant de la période coloniale. Deux textes de loi ont réglementé cette matière. Il s'agit d'une part du dahir chérifien du 23 juin 1916 organisant la propriété industrielle dans l'ex-zone du protectorat français et d'autre part, du texte de loi du 4 octobre 1938 assurant la protection dans l'ex-zone internationale de Tanger.

Cette dualité qui a existé également au niveau administratif, n'a pas été sans poser de sérieux problèmes aux opérateurs concernés. Au fil des temps et avec les notables progrès enregistrés dans les domaines industriel et commercial, cette réglementation a bien fini par montrer ses limites, et par ricochet, tomber presque en caducité.

En raison de l'avènement de nouveaux principes de protection des droits afférents au domaine de la propriété industrielle, notamment la mise en oeuvre des dispositions de l'Accord relatif aux aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC), l'actualisation de la législation nationale en la matière est devenue une évidence qui s'impose afin de suivre les évolutions enregistrées sur le plan législatif international.

C'est dans cet esprit que le législateur marocain a procédé à une refonte sérieuse de sa législation sur la propriété intellectuelle en adoptant trois nouvelles lois relatives à la protection de la propriété industrielle (loi 17-97), aux droits d'auteur et droits voisins (loi n° 2-00) et à la protection des obtentions végétales (loi 9-94) exclues de la loi 17-97 s'inscrit la mise en place de la nouvelle loi 17/97 relative à la protection de la propriété industrielle.

En effet, la loi 17/97, entrée en application à partir du 18 décembre 2004, permet au Maroc d'effectuer un grand pas en avant en matière d'actualisation de l'arsenal juridique marocain dans le domaine du droit des affaires.

Il faut dire qu'à travers les 239 articles qu'elle stipule, celle-ci devrait baliser le terrain à la mise en place d'un environnement juridique favorable aux investissements et au progrès technique.

La loi 17/97 met fin l'ancienne dualité des lois applicables au Maroc depuis le début du XXème siècle. Elle permet également d'adapter la législation nationale relative à la propriété industrielle aux normes internationales les plus récentes. Cette loi apporte plusieurs nouveautés :

- § la protection de nouveaux domaines (marques de service et marques collectives de certification, inventions de salariés, copropriété des brevets, produits pharmaceutiques, licences obligatoires, licences d'office en matière de brevets d'invention portant sur les produits pharmaceutiques et schémas de configuration de circuits intégrés) ;
- § la révision des durées de protection (10 ans renouvelable pour les marques par exemple°) ;
- § l'assouplissement de la procédure de dépôt ;
- § L'instauration des sanctions, des peines d'emprisonnement et des amendes dissuasives en cas d'imitation, de contrefaçon et de concurrence déloyale.

Cette nouvelle législation permet à la propriété industrielle de jouer pleinement son rôle de stimulant pour le développement de l'entreprise en encourageant les opérateurs économiques à relever les défis et saisir les multiples opportunités offertes à l'international (dépôt de marque, franchises ...etc).

Les nouvelles dispositions législatives pour la protection de la propriété industrielle sont le fruit d'un travail de synthèse se basant d'une part sur les anciens textes alors en vigueur au Maroc, sur certaines législations étrangères, principalement la convention de Paris, et d'autre part, sur les

dispositions de l'Accord relatif aux aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC), particulièrement celles relatives à la répression de la contrefaçon et de la concurrence déloyale, qui représente l'un des volets de l'accord du GATT signé à Marrakech en avril 1994 et instituant l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

La loi marocaine est ainsi l'une des plus modernes, car elle tient compte des observations de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) et n'a donc rien à envier aux autres législations.

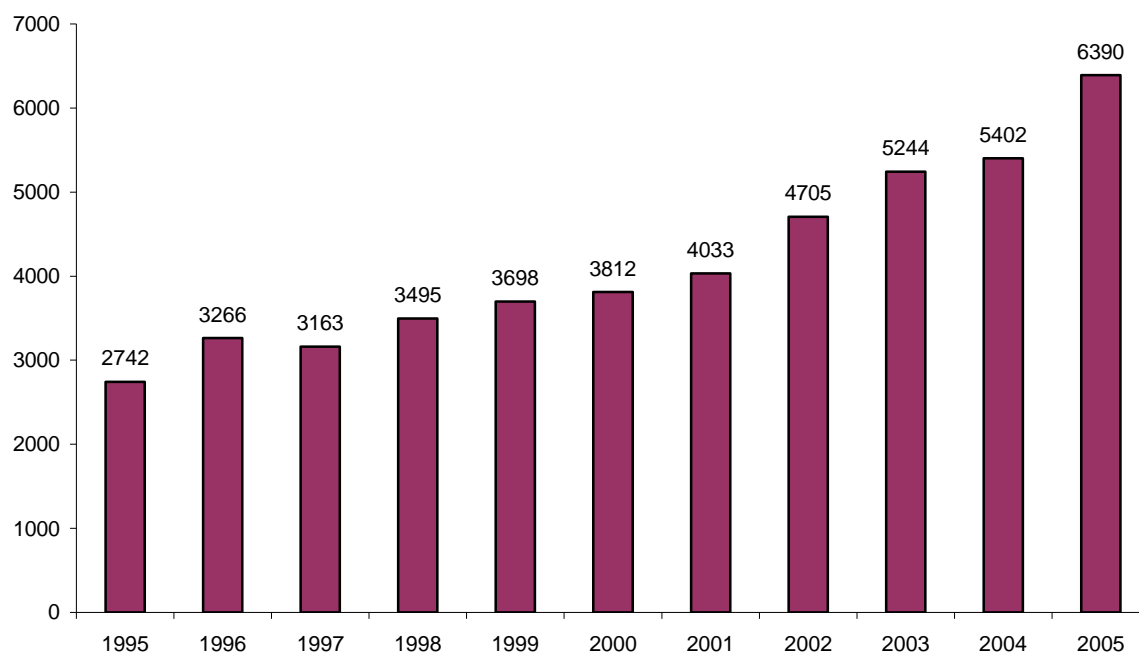
Une année après son entrée en vigueur, la loi 17-97 relative à la protection industrielle a été modifiée et complétée par la loi 31-05. Les principaux objectifs auxquels répond cette loi sont l'actualisation du système national de la propriété industrielle et la modernisation de la procédure de dépôt des demandes de titres de propriété industrielle. La loi 31-05 prévoit la protection des droits de propriété industrielle en conformité avec les standards internationaux, notamment les accords de l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC). Elle permet, en effet de :

- § moderniser le système national;
- § offrir aux opérateurs économiques une capacité d'anticipation en matière de protection ;
- § réduire le nombre de litiges relatifs aux marques soumis aux instances judiciaires.

1.2 Chiffres clés sur les marques à fin 2005

Les dernières statistiques de l'OMPIC¹ sur les marques commerciales ont illustré clairement l'impact positif de la de la réforme législative sur l'évolution des dépôts des marque d'origine marocaine et étrangère. En effet, le schéma ci-dessous montre que l'année 2005 (qui la première année de la mise en application de la loi 17/97) a été l'année de record au niveau des dépôts. Le nombre des marques déposées auprès de l'OMPIC en 2005 a atteint 6 390 demandes dont 4 993 d'origine marocaine et 1 397 d'origine étrangère.

¹ Rapport annuel de l'OMPIC au titre de l'année 2005



2. Définition de la marque de commerce

Les marques de commerce et les appellations commerciales sont des éléments vitaux des entreprises. La loi 17/97 l'a défini comme « un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale ». Il s'agit donc d'un signe servant à distinguer les produits ou les services d'une entreprise de ceux d'autres entreprises.

D'un point de vue économique, la marque permet de :

- § faire connaître le produit en lui associant une image, pérennisée éventuellement par la publicité;
- § donner au consommateur l'idée d'une qualité satisfaisante et constante et, si le marché est changeant, d'une adaptation permanente à son évolution;
- § guider le choix du consommateur dans le sens voulu, ce qui implique une distribution adéquate, et un bon merchandising.
- § fidéliser le consommateur;

- § se différencier de la concurrence grâce à une identité propre;
- § parfois permettre de pratiquer des prix plus élevés et d'obtenir ainsi des marges supérieures, grâce à l'association fréquente entre une bonne qualité et un prix élevé.

Dans notre environnement économique actuel, la marque constitue l'actif le plus important de nombreuses entreprises parmi les plus grandes et les plus puissantes au monde; elle est à la base de la domination du marché par de nombreuses sociétés de premier plan, et de leur rentabilité continue. Elle est souvent l'objectif principal des fusions et des acquisitions et les entreprises avisées ont de plus en plus recours à la concession de licences pour transférer leurs actifs dans des pays où les charges sont faibles.

La gestion des marques suscite depuis quelques années un regain d'intérêt, tant théorique que pratique. Actif immatériel, objet de toutes les attentions, elle 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 marque.

La marque étant devenue le capital principal d'un grand nombre d'entreprises, son évaluation séparée est indispensable et ce pour plusieurs raisons :

- § La tendance vers une plus grande homogénéité des normes comptables au niveau international va fortement inciter les entreprises à inscrire la marque à leur bilan. Ceci présente, certes, des difficultés pratiques d'application que nous verrons par la suite mais les sociétés multinationales ont déjà adopté cette approche (Danone, Pernod, Sanofi, LVMH). Pour ces dernières, les marques inscrites au bilan représentent entre 10 et 30 % de la valeur de leur entreprise ;

- § Lorsqu'une marque figure à l'actif du bilan, la société a l'obligation, au moins une fois par an, de pratiquer un inventaire, afin de constituer éventuellement une provision, en cas de moins-value latente ;
- § Certaines entreprises sont rachetées pour leurs marques à des prix disproportionnés par rapport à la valeur de leurs seuls actifs nets comptables. Il y a la valeur de la marque d'un côté et l'opportunité stratégique de l'autre. C'est ainsi que Bernard Tapie a acheté LOOK en 1983 pour 1F symbolique, avec un déficit annuel de 53 millions de francs. En 1989, Look a été revendu à 250 millions, malgré une perte de 41 millions¹. Il faut alors bien expliquer la différence, ce surprix, ce goodwill, aux actionnaires ;
- § Les marques sont également évaluées lors de fusions, d'apports à une société, d'une introduction en bourse, d'une activation ou de leur affectation de l'écart de première consolidation;

L'analyse de la valeur financière de la marque est le fait de trois mondes ayant chacun sa vision : le juridique (conseils en propriété industrielle), le financier (les cabinets d'audit ou d'expertise comptable) et le marketing (les sociétés d'études).

3. Qu'est ce que la valeur ?

Toute transaction nécessite qu'il y ait eu, au préalable, un accord sur le prix de la marque concernée entre celui qui est prêt à la céder et celui qui désire l'acquérir.

C'est pour objectiver les bases transactionnelles et limiter les risques de contentieux a posteriori que différentes méthodes visant à estimer « la juste valeur marchande » d'une marque ont ainsi été élaborées au fil des années. Certaines ont cherché à privilégier d'abord la dimension patrimoniale et les fondamentaux financiers, d'autre ont mis plus particulièrement l'accent sur les flux et sur les perspectives d'avenir.

¹ J.N.Kapferer, Les marques capital de l'entreprise, Ed. d'Organisation

L'incertitude est fondamentalement induite par la notion de valeur. Même si les spécialistes s'accordent globalement sur les différentes méthodes à mettre en oeuvre, l'observation des opérations démontre qu'il existe toujours un écart entre la juste valeur obtenue et le prix de la transaction.

Cet écart fait l'objet de discussions d'experts et de négociations acheteurs/vendeurs pour aboutir à un prix qui arrête « une certaine valeur ».

La valeur reste donc un concept comprenant une certaine relativité issue de paramètres multiples susceptibles de l'influencer.

Dans la pratique, la mission de l'évaluateur est influencée également par de multiples facteurs qui empiètent sur son « objectivité » de déterminer cette juste valeur :

- § la position de son client : est ce l'acheteur de la marque ou le vendeur ;
- § l'objectif, la motivation et le degré de réflexion de son client ;
- § l'expérience acquise dans le domaine de l'évaluation ;
- § Le penchant vers la protection des intérêts du client.

C'est ainsi que l'expert comptable lors de l'exécution de sa mission, ne se contente pas de réaliser des diagnostics et pratiquer des formules de calcul, mais il apporte souvent des recommandations pouvant faire face aux faiblesses constatées. Même s'il diverge du contexte de sa mission, ceci augmente la valeur ajoutée de son travail.

En tenant compte de cette contrainte pratique, on peut constater que dans le point réservé aux diagnostics, notre analyse s'étend à donner parfois des recommandations pour remédier aux faiblesses éventuelles.

4. Notre démarche

Le plan de ce mémoire sera structuré en deux parties :

Le mémoire s'attachera en première partie à étudier le cadre général de la mission d'évaluation des marques. Cette partie sera consacrée à l'analyse de deux points principaux à savoir :

§ Les caractéristiques et l'organisation de la mission d'évaluation des marques :

A ce niveau nous procéderons à l'étude du rôle de l'expert comptable et proposer une démarche de gestion de la mission ;

§ Le diagnostic général de l'évaluation :

- nous analyserons la marque d'un point de vue juridique. L'évaluateur doit vérifier que les droits du propriétaire de la marque existent et ne sont pas susceptibles d'être remis en cause à l'avenir.,
- un diagnostic économique et marketing doivent également être menés afin de connaître les caractéristiques de la marque,
- en vue porter une appréciation quant à la santé financière de l'entreprise et de s'assurer de la fiabilité des informations comptables communiquées, un diagnostic comptable et financier s'avère indispensable.

Dans une deuxième partie, nous étudierons :

§ Les différentes méthodes d'évaluation :

Nous verrons que chacune des méthodes a ses limites. Son utilisation est fonction du contexte dans lequel on se trouve. Les méthodes que nous étudierons ne sont pas exhaustives.

§ Les différentes difficultés pratiques que l'on peut rencontrer:

Nous verrons en particulier que se pose le problème de la séparabilité des marques. S'il est considéré qu'il ne s'agit pas d'un actif séparable, la marque peut être évaluée dans un ensemble plus vaste.

PREMIERE PARTIE : LE CADRE GENERAL DE LA MISSION D'EVALUATION DES MARQUES : ORGANISATION DE LA MISSION ET DIAGNOSTIC D'EVALUATION

CHAPITRE I : CARACTERISTIQUES ET ORGANISATION DE LA MISSION D'EVALUATION

SECTION 1 : LE ROLE DE L'EXPERT COMPTABLE DANS UNE MISSION D'EVALUATION

1 NATURE ET SPECIFICITES DE LA MISSION

1.2 DEFINITION DE LA MISSION

L'évaluation d'une marque donnée est une tâche d'envergure qui requiert une rigoureuse capacité d'analyse et de jugement. En effet, la capacité à déterminer la valeur d'une marque constitue un élément fondamental et préalable à toute opération de cession/reprise.

A notre connaissance, il n'existe aucune définition normalisée de l'évaluation. L'étendue de la mission repose essentiellement sur les termes du contrat de collaboration conclu entre le professionnel et son client.

1.3 SPECIFICITES DE LA MISSION

L'opération d'évaluation d'une manière générale et celle des marques en particulier est très complexe et justifie pleinement le support technique apporté par des professionnels maîtrisant les aspects financiers, juridiques, comptables et fiscaux de la vie d'entreprise.

La formation et les compétences de l'expert comptable sont de nature à le classer parmi les premiers à être sollicités dans les opérations d'évaluation.

2 RAISONS DU RECOURS A L'EXPERT COMPTABLE

Malgré l'existence d'un grand nombre de prestataires dédiés au conseil en matière d'évaluation, beaucoup d'opérations de cession mettant en jeu des entreprises (PME notamment) se font sans l'intervention d'un conseil tiers. Les chefs d'entreprise sont réticents à accorder leur confiance pour mener une opération aussi cruciale que la cession d'une marque dont la valeur peut représenter l'essentiel voir même la quasi-totalité de la valeur globale de l'entreprise.

La relation de confiance entre l'entreprise et son expert comptable est, dans ce contexte, un atout dont ce dernier dispose pour se voir confier la conduite et l'organisation de cette mission.

D'une manière générale, deux facteurs principaux motivent le recours à un expert comptable :

§ Les compétences techniques pluridisciplinaires

§ La gestion de la confidentialité

2.1 COMPETENCES TECHNIQUES

Une opération d'évaluation est souvent complexe et justifie pleinement le support technique apporté par des professionnels maîtrisant les aspects financiers, juridiques, comptables et fiscaux de la vie des entreprises.

L'évaluation de la marque, la détermination du montage de l'opération et la maîtrise d'un processus de négociation doivent être maîtrisés pour optimiser les termes de l'opération d'évaluation ;

Le recours à des compétences techniques permet également d'équilibrer les forces des parties (acquéreur et cédant)

La formation et les compétences de l'expert comptable sont de nature à le classer parmi les premiers à être sollicités dans les opérations d'évaluation.

2.2 GESTION DE LA CONFIDENTIALITE

Il est évident qu'on ne peut vendre ou acheter une marque sans que les parties communiquent les informations qui leur sont nécessaires pour prendre une décision.

Un accord de confidentialité doit être signé au moment où la contrepartie manifeste son intérêt pour recevoir le dossier de présentation et d'éventuelles autres informations de nature confidentielle. Il permet de couvrir, sur le plan de la responsabilité contractuelle, toute utilisation inappropriée et préjudiciable des informations communiquées.

De par son professionnalisme et comme nous le verrons par la suite dans le présent mémoire (cf point 1 de la section 2 du présent chapitre), l'intervention de l'expert comptable permet de gérer cette confidentialité.

Un modèle d'accord de confidentialité dont l'expert comptable pourra s'inspirer est présenté dans l'annexe 1.

SECTION 2 : FORMALISATION DE LA MISSION

Une bonne démarche d'évaluation d'une manière générale et de la marque en particulier repose sur une méthode de travail rigoureuse. La démarche est aussi importante que le résultat, dans la mesure où elle oblige l'évaluateur et le chef d'entreprise à rechercher avec sérieux et lucidité les forces et faiblesses de l'entreprise et de la marque.

1 CONTEXTE GENERAL D'INTERVENTION

Contrairement aux autres missions classiques traitées par le professionnel et dont les normes et les règles ont été fixées par les textes, le contexte d'intervention de l'expert comptable dans une mission d'évaluation est liés de façon significative aux motivations et au degré de réflexion du client.

Une mission d'évaluation peut généralement intervenir à l'occasion de :

§ Une acquisition : position d'acheteur,

§ Une transmission : position de vendeur,

Une bonne maîtrise par le client (vendeur ou acheteur) de ses objectifs et de ses attentes pourra aider l'expert comptable à bien définir l'objet de sa mission et orienter son intervention. En effet, dans la pratique, la position de l'expert comptable évaluateur dépend automatiquement de la position de son client (l'acheteur ou le vendeur).

Selon le cas, il doit maîtriser le contexte de son intervention en assistant son client à maîtriser au préalable les intentions et les objectifs de l'autre partie :

§ Si c'est le vendeur qui demande l'évaluation, l'expert comptable doit l'assister à fixer les objectifs de l'acheteur ;

§ Si c'est l'acheteur qui demande l'évaluation (ce qui est le plus courant notamment dans le secteur privé), l'expert comptable doit l'aider à avoir une connaissance préalable du vendeur ;

1.1 FIXATION DE L'OBJECTIF DE L'ACQUEREUR DE LA MARQUE

La mission d'évaluation est de par sa nature est un processus complexe qui commence par la fixation de l'objectif de l'acheteur afin de définir les contours de ses intentions.

L'acquéreur peut être issu du même environnement ou totalement étranger du secteur d'activité de l'entreprise propriétaire de la marque qu'il envisage de reprendre. Quel que soit le cas de figure envisagé, la préparation de la transmission restera un facteur clé de réussite.

L'acquéreur, contrairement au cédant, ne connaît pas toujours l'entreprise propriétaire de la marque à céder. Si le vendeur est en mesure d'attendre que l'acheteur potentiel lui présente ses références et les grandes lignes de son projet d'acquisition (critères économiques, éléments financiers, partenaires éventuels...), il doit admettre que l'acquéreur envisage de réaliser ses

diagnostics sur l'entreprise et sa marque. L'évaluation découle en partie de l'étude des documents que le vendeur doit communiquer à l'acheteur.

Le propriétaire de la marque doit procéder avec prudence et s'assurer que l'acquéreur potentiel ne pratique pas de l'espionnage industriel. Deux mesures de sécurité préalable sont à mettre en action :

- § Faire signer l'acquéreur une lettre de confidentialité dès communication des informations de nature confidentielle sur son activité. Cette lettre stipule que l'acquéreur s'engage à ne pas utiliser ces informations pour porter préjudice à la société et à ne pas les transmettre à un tiers. Il doit en outre restituer les documents originaux.
- § L'acquéreur rédige ensuite une lettre d'intention, qui énonce son projet et clarifie ses intentions d'achat. Le vendeur est alors plus enclin à dévoiler des renseignements confidentiels et à permettre les audits qui viendront valider les informations communiquées.
- § Enfin, une fois vendeur et acheteur d'accord, un protocole d'accord est conclu entre les parties.

Des audits approfondis peuvent alors être réalisés sur les zones à risque mais sont généralement circonscrits à un nombre d'années raisonnable (3 à 5 ans).

1.2 DE L'IMPORTANCE DE LA CONNAISSANCE DE LA SOCIETE PROPRIETAIRE DE LA MARQUE

De son côté, l'acquéreur doit faire des investigations préalables pour connaître le propriétaire de la marque :

- § Obtenir tous les documents nécessaires au niveau du tribunal de commerce et portant sur l'activité, l'actionnariat, la situations juridique (nantissement, saisies, hypothèque ...etc) et les résultats de l'entreprise cible.
- § Mener une enquête pour s'assurer du sérieux et de la notoriété du vendeur auprès de ses concurrents, clients et fournisseurs, le tout sur une période raisonnable (3 à 5 années).

Après avoir obtenu ces informations, le risque est généralement maîtrisé car tous les diagnostics et contrôles approfondis se réalisent auprès du propriétaire de la marque.

Outre les garanties que chacune des parties tente d'obtenir, les parties peuvent prévoir au préalable toutes les modalités de la transmission :

§ L'ancien dirigeant accompagnera-t-il la reprise de la marque ?

§ Si oui, pendant combien de temps ?

§ Quelle sera la date de transfert de l'activité ?

Ces points sont généralement précisés dans le protocole d'accord.

2 LA LETTRE DE MISSION

D'une manière générale toute mission de toute nature confiée à un expert comptable et ce du moment où elle suppose de sa part un rôle actif doit être formalisée.

2.1 UTILITE DE LA LETTRE DE MISSION

En l'absence de normes régissant la mission de conseil en évaluation, l'expert comptable n'est tenu à aucune obligation de forme ni de fond en matière de rédaction de la lettre de mission. Néanmoins, la conclusion entre les parties d'une lettre de mission permet de déterminer sans ambiguïté les droits et les obligations de chacune des parties.

La lettre de mission servira ainsi de preuve susceptible, en cas de litige, d'engager la responsabilité de chacun sur le plan contractuel : celle du client s'il manque à son obligation de rémunération ; celle de l'expert comptable du fait d'un manquement à ses obligations professionnels de conseil.

Au-delà de la garantie des droits des parties, on ne peut pas ignorer l'importance que peut revêtir, pour les tribunaux, la délimitation de l'intervention du professionnel dans une lettre de mission et ses avenants éventuels. En l'absence de lettre de mission, on peut courir un risque de

renversement de la charge de la preuve : il appartient au professionnel de tenter de prouver par tous moyens la délimitation de sa mission et les diligences prévues et effectuées dans ce cadre.

Une rédaction restrictive des obligations de l'expert permet de réduire le risque de voir sa responsabilité recherchée.

2.2 CONTENU DE LA LETTRE DE MISSION

La lettre de mission, pour une mission d'évaluation des marques doit définir le champ d'intervention de l'expert comptable. Elle doit ainsi clarifier certaines conditions générales et d'autres spécifiques :

Conditions générales

- § la qualification de la mission ainsi que sa description ;
- § la référence, le cas échéant, aux normes professionnelles de l'ordre des experts comptables ;
- § la méthodologie de travail ;
- § les obligations de chaque partie ;
- § le budget temps et les délais d'exécution de la mission ;
- § les conditions financières ;
- § l'équipe chargée de la mission ;
- § les documents nécessaires à la réalisation de la mission.

Conditions spécifiques

- § Domaines couverts par l'intervention d'autres professionnels : Vu la complexité de la mission d'évaluation des marques, plusieurs conseils (expert marketing, juristes spécialistes des marques ...etc) peuvent intervenir dans le cadre de l'opération. Il est donc nécessaire que la lettre de mission précise explicitement les domaines exclus du champ d'intervention de l'expert comptable. Si l'expert comptable est le chef de file, il faudra préciser que son travail se restreint à suivre, à contrôler et coordonner les travaux des autres conseils ;

- § La mention que toute modification importante pouvant affecter la mission fera l'objet d'un avenant ;
- § Le mode de rupture et de reconduction de la mission, le cas échéant ;
- § Bien que cela puisse paraître évident, il est utile de rappeler que l'expert comptable est tenu, non pas à une obligation de résultat, mais à une obligation de moyens.

La lettre de mission est aussi un élément essentiel du marketing du cabinet. Il ne faut pas considérer la lettre de mission comme une obligation contraignante, mais comme un outil contribuant à assurer le bon déroulement de la mission. L'expert-comptable doit saisir l'opportunité de présenter son cabinet. A cette occasion, il met en relief la capacité de son cabinet à assister son client dans d'autres missions (le suivre par la suite pour un éventuel audit d'acquisition ou pour un suivi lors de la négociation avec un acheteur ou un vendeur)

SECTION 3 : ORGANISATION ET PLANIFICATION DE LA MISSION

S'agissant d'une mission qui n'a pas un caractère aussi habituel que d'autres missions comme l'audit, l'organisation et le conseil, la bonne préparation de la mission d'évaluation constitue la base de sa réussite.

1 ACCEPTATION DE LA MISSION ET PRISE DE CONNAISSANCE GENERALE

1.1 ACCEPTATION DE LA MISSION

Préalablement à l'acceptation de la mission, l'expert comptable doit procéder à une prise de connaissance rapide de l'opération afin d'obtenir les informations nécessaires à l'évaluation de l'étendue des travaux, des risques éventuels et de décider si la mission est réalisable compte tenu de ses contraintes et ses engagements. L'expert comptable doit étudier les raisons, les objectifs et les modalités de la mission. L'objectif est de permettre à l'expert d'acquérir en un temps limité une perception globale des caractéristiques de l'opération

En nous inspirant du manuel des normes d'audit, nous pouvons également recommander que : l'expert comptable, ne peut s'engager dans une mission d'évaluation qu'après avoir préalablement mis en œuvre une procédure visant à décider de l'acceptation de celle-ci. Ainsi, il doit tenir comptes des critères suivants :

§ Critères propres à sa structure : disponibilités, compétences, délais, indépendance et incompatibilité ;

§ Critères propres à l'entité ayant demandé l'évaluation qui s'apprécient grâce à une prise de connaissance rapide : activité, organisation générale, qualité du personnel, qualité de la direction, existence de risques avérés (juridiques, sociaux, fiscaux), nature précise de la mission.

1.2 PRISE DE CONNAISSANCE GENERALE ET MAITRISE DES ZONES DE RISQUES

1.2.1 OBJECTIF

L'objectif de la prise de connaissance est de permettre à l'évaluateur d'avoir une perception globale des caractéristiques de l'opération d'évaluation ainsi que sur l'entreprise, son environnement et son organisation.

La prise de connaissance générale permet à l'expert comptable de décider:

§ De la stratégie de la mission ;

§ Du besoin et de la modalité du recours à des spécialistes (marketing, juristes ... etc);

§ Des techniques à mettre en œuvre ;

§ Du mode d'utilisation des travaux des autres intervenants;

§ Du budget temps nécessaire et des délais à respecter.

La phase de prise de connaissance doit aboutir à la planification de la mission qui consiste à :

§ Etablir un plan d'intervention et élaborer un programme de travail ;

§ Déterminer le budget et le planning d'intervention ;

§ Constituer l'équipe de travail.

1.2.2 INFORMATIONS UTILES

Etant précisé qu'une opération d'évaluation est généralement précédée d'un audit comptable et financier, l'évaluateur doit obtenir les informations prévues par le manuel des normes de l'OEC à savoir :

- § Les informations relatives à l'activité des sociétés (la propriétaire de la marque et celle qui envisage de l'acheter) ;
- § Les réglementations particulières ;
- § La structure juridique et tous les documents juridiques jugés nécessaires ;
- § L'organisation administrative et comptable ;
- § L'organisation, la politique générale et les perspectives de développement ;

L'expert comptable doit en outre, procéder à la collecte de tous les documents de base concernant la marque à évaluer et portant sur ses aspects juridiques, comptables, financiers et commerciaux.

Cette phase de prise de connaissance doit permettre à l'évaluateur de :

- § Disposer d'une vue suffisante de la structure et de la marque ;
- § Identifier d'une manière préliminaire les zones à risques liés à la marque et notamment celles se rapportant à sa protection juridique ;
- § Mesurer à priori l'étendue de son intervention au niveau des différents travaux prévus par la mission.

2 PLANIFICATION ET FIXATION DU PROGRAMME D'INTERVENTION

Cette étape est le facteur commun à toutes les missions de l'expert comptable. Elle est d'une importance capitale pour les missions d'évaluation dans la mesure où le professionnel doit agir

très vite pour rendre plus fiable sa fourchette d'évaluation et ce en tenant compte du caractère très instable des facteurs déterminant les conditions dans lesquelles s'effectuera la transaction.

2.1 PROGRAMME GENERAL DE CONTROLE, PLANNING ET BUDGET DETAILLE

2.1.1 NORMALISATION DE L'APPROCHE

Pour que la mission d'évaluation soit un succès, il convient de normaliser l'approche. Quelle que soit le contexte d'intervention, la nature de l'opération envisagée, les grandes étapes de l'évaluation doivent être toujours les mêmes. Le respect d'une méthodologie opérationnelle propre à cette mission est donc primordial.

Le cabinet doit assimiler la méthodologie afin qu'elle puisse être reproduite dans plusieurs entreprises dans des conditions optimales de qualité et de rentabilité.

Le respect d'une méthodologie « normalisée » conduit à l'accroissement de la rentabilité, elle professionnalise la méthodologie, évite les errements et garantit ainsi la qualité.

N'oublions pas que l'évaluation est une mission d'opinion où la part du jugement du professionnel est primordiale. Pour se prémunir contre d'éventuels griefs, l'expert-comptable doit veiller à respecter scrupuleusement une méthodologie normalisée dont les risques sont bien couverts.

2.1.2 PROGRAMME GENERAL DE CONTROLE

En principe, la structure générale des travaux à effectuer doit respecter la structure du rapport à émettre ; cela facilitera la référencement croisé entre le rapport et le dossier de travail. En plus, l'existence d'un programme de contrôles est nécessaire pour faciliter la supervision et l'exploitation des travaux effectués (synthèse, formulation des rapports et contrôle qualité).

Même s'il n'est pas aisé de standardiser les programmes de travail applicables aux missions d'évaluation, il est recommandé de normaliser le programme de contrôle. Ce programme peut être structuré dans un questionnaire qu'on peut appeler « questionnaire de contrôle ».

Un modèle de ce questionnaires est présenté en annexe 2

Les contrôles généraux correspondent aux contrôles des travaux effectués. Ces contrôles portent généralement sur:

- § Le respect du programme de travail ;
- § Les différents contrôles effectués par l'équipe de travail ;
- § Le bien fondé du choix des paramètres d'évaluation ;
- § Les conclusions des travaux.

Les contrôles spécifiques doivent couvrir ceux propres à la mission d'évaluation des marques, compte tenu de sa complexité. Il s'agit notamment :

- § Des conclusions des travaux des conseils externes en particulier pour les expertises spécifiques à la marque (marketing et juridique.) : l'évaluateur doit exiger autant que possible des écrits (lettres de mission, rapports, méthodes de travail, ...etc.) ;
- § Des spécificités organisationnelles de la mission : si par exemple la société ayant demandé l'évaluation est l'acheteuse et non pas la propriétaire de la marque, il convient de structurer la mission de manière à pouvoir intervenir efficacement chez la propriétaire dont les intérêts sont très différents de la première. En effet, la propriétaire cherche toujours à vendre sa marque au prix le plus élevé possible. De ce fait, les informations communiquées par celles-ci sont de nature à mener vers ces résultats. Par conséquent, l'expert comptable doit mettre en place les contrôles nécessaires pour s'assurer de la fiabilité de l'information.

2.1.3 PLANNING ET BUDGET DE LA MISSION

Cette rubrique est le facteur commun à toutes les missions de l'expert comptable. Elle est d'une importance capitale pour les missions de conseil en général et celles de l'évaluation en particulier. En fait, le facteur temps joue un rôle primordial dans l'optimisation des coûts d'opportunités des transactions commerciales (cession, acquisition).

L'évaluateur dispose d'un temps très limité pour remettre son rapport d'évaluation. Il doit, donc, veiller à planifier son intervention afin de respecter un calendrier compatible avec un résultat satisfaisant pour le client.

Une fois l'ampleur des vérifications à effectuer déterminée à travers le programme général de contrôles, l'expert comptable procède à la budgétisation de sa mission compte tenu du nombre d'heures à lui consacrer et du niveau hiérarchique des intervenants.

Une fois les budgets et le calendrier arrêtés, l'expert comptable doit définir l'organisation qu'il va mettre en place pour assurer sa mission d'évaluation sachant que les niveaux hiérarchiques ont déjà été fixés.

Il est préférable pour ce genre de missions, que les membres de l'équipe soient expérimentés. Ils doivent surtout être avertis de la contrainte de temps et du niveau de la responsabilité leur incombant dans la mission.

En outre, il n'est pas souhaitable que les collaborateurs intervenant sur des dossiers en matière de conseil se chargent d'évaluer leurs clients. Ils pourraient, malgré eux, être tentés de surévaluer la marque de l'entreprise en lui affectant un coefficient de « sympathie ».

En pratique, les plannings sont rarement respectés du fait de la non communication à temps de certaines informations ou documents. Toutefois, l'expert comptable doit être en mesure de dégager sa responsabilité dans un pareil cas.

2.2 TENUE DES DOSSIERS DE TRAVAIL

2.2.1 OBJECTIF

L'existence des dossiers de travail structurés et standardisés de préférence, constitue une matérialisation des travaux effectués par l'évaluateur. Leur tenue est également nécessaire pour assurer le bon déroulement et la réussite de la mission.

L'utilisation du dossier de travail professionnalise également l'approche de l'expert-comptable, facilite la supervision des travaux de l'équipe et rassure le client.

La création d'un dossier de travail peut s'avérer une opération coûteuse pour le cabinet, mais c'est aussi indirectement une démarche commerciale qui consiste à s'investir dans les missions d'évaluation.

Le dossier-type d'évaluation est aussi un avantage commercial quand un client potentiel rencontre l'expert-comptable. Ce dernier peut indiquer que l'évaluation des marques commerciales, considérée comme un nouveau domaine pour l'expert comptable, est une « spécialité » du cabinet.

Le dossier de travail se remplit au fur et à mesure du déroulement de la mission. Cependant, une trame, un squelette de dossier est très utile. Au fil des entretiens successifs, l'expert-comptable remplit les feuillets du dossier.

2.2.2 STRUCTURE DU DOSSIER DE TRAVAIL

La structure de forme des dossiers diffère généralement d'un cabinet à l'autre. A l'instar des missions d'audit nous recommandons la classification suivante :

- § Le dossier permanent regroupant les informations à caractère permanent;
- § Le dossier général regroupant la synthèse, les correspondances et les documents de base ;
- § Le dossier de travail qui matérialise les vérifications effectuées, les méthodes d'évaluation pratiquées et les conclusions émises.

2.2.2.1 Dossier permanent

Ce dossier englobe toutes les informations à caractère permanent sur la structure et sur la marque, objet de l'évaluation, et qui ont servi généralement à la prise de connaissance générale. Cette partie du dossier regroupera des informations à caractère :

- § juridique,
- § fiscal,
- § commercial,
- § social,
- § technique,
- § stratégique.

2.2.2.2 Le dossier général

Ce dossier regroupe trois parties essentielles :

A) Finalisation et synthèse de la mission,

Cette partie contient les informations de synthèse ayant permis la rédaction du rapport de l'évaluateur et justifié le fondement de son opinion de valeur, à savoir :

- § Le rapport de la mission ;
- § Les mémos et les rapports de synthèses des différents diagnostics;
- § Les autres rapports éventuels sur lesquels s'est basé l'évaluateur ;
- § Les fiches de synthèse des réunions ;

B) Stratégie et planification de la mission

Cette partie rassemble toutes les informations ayant servi de base pour la définition de la démarche à suivre, les moyens à mettre en œuvre et l'exécution des contrôles ; il s'agit principalement de :

- § La fiche signalétique ;
- § La note d'orientation ;
- § La lettre de mission ;
- § Le briefing de démarrage ;

C) Administration de la mission

Cette partie englobe toute la documentation permettant d'assurer la bonne gestion de la mission en matière de qualité et de rendement, à savoir :

- § Le budget et l'analyse du temps passé par intervenant ;
- § Les questionnaires de la mission (de contrôle, de travail, de fin de mission ...etc) ;
- § Les fiches de coordination avec les intervenants externes ;
- § Les fiches de suivi d'état d'avancement des travaux.

2.2.2.3 Le dossier de travail

Le dossier de travail à utiliser lors d'une mission d'évaluation contient les travaux et documents qui ont permis d'accomplir la mission de l'évaluateur. Il pourrait être structuré en 4 parties essentielles :

A) Documents à caractère financier

Il est nécessaire de recueillir sans que cette liste soit exhaustive :

- § les comptes annuels des trois à cinq derniers exercices,
- § les comptes prévisionnels des trois à cinq prochaines années,
- § les budgets avec les comparaisons, avec les réalisations,

- § les rapports des commissaires aux comptes, et des auditeurs externes
- § les dernières transactions effectuées,
- § les rapports d'experts (juridique, marketing, technique...etc).

B) Diagnostic général

Il s'agit des différents travaux de diagnostics réalisés sur un plan :

- § stratégique,
- § marketing et commercial,
- § juridique,
- § social,
- § technique
- § autres.

C) Diagnostic financier

Un audit préalable peut s'avérer nécessaire ou à défaut l'application des techniques d'examen limité. Cette partie doit contenir :

- § Les travaux de diagnostic comptable, fiscal et financier
- § Analyse financière : ratios et indicateurs de performances

D) Evaluation

Cette partie du dossier développera les différentes techniques d'évaluation utilisées.

3 SYNTHÈSE DE LA MISSION ET RAPPORTS

A notre connaissance, il n'y a pas de norme de rapport en matière d'évaluation. Toutefois, le professionnel est tenu de respecter des conditions de fond et de forme en vue de bien valoriser son travail et de présenter un produit de qualité.

Dans la pratique, à l'issue des travaux d'évaluation, on procède à l'établissement de deux rapports principaux :

- § un rapport sur la mission d'audit,
- § un rapport sur la mission d'évaluation.

Quant à la forme et au contenu du rapport d'audit, ceci a déjà fait l'objet de plusieurs mémoires réalisés par nos confrères. De ce fait, nous allons limiter nos développements au rapport d'évaluation.

3.1 SYNTHÈSE DE LA MISSION

Comme pour toute mission confiée à un professionnel, et afin de garantir un travail de qualité, il est primordial de mettre en place un système de :

- § supervision et revue des dossiers de travail ;
- § validations des synthèses et conclusions qui en découlent.

3.1.1 SUPERVISION ET REVUE DES TRAVAUX

La supervision doit s'exercer tout au long de la mission afin de :

- § S'assurer du respect du programme de travail et des délais prévus ;
- § Contrôler les travaux des conseils externes, le cas échéant ;
- § Maintenir le déroulement normal de la mission et ce par la résolution de tous les problèmes éventuels pouvant entraver la mission.

Elle se matérialise par les notes et commentaires rédigés au vu des travaux par le chef de mission et par le paraphe de certaines feuilles de travail par l'expert comptable responsable de l'évaluation.

A la fin de la mission, la revue des dossiers peut faire l'objet d'un questionnaire portant sur la tenue des dossiers et les papiers de travail, la gestion du temps par rapport aux budgets, la rédaction et l'émission du rapport et le déroulement de la mission (cf annexe 2).

3.1.2 SYNTHÈSE DES TRAVAUX

A la fin de la mission, il est nécessaire de procéder à un certain nombre de réunions de synthèse au niveau interne et externe permettant de :

- § Faire le point sur la mission avec les différents intervenants en vue de valider les conclusions et résultats des travaux ;
- § Présenter au client les résultats de la mission. Il est procédé à l'établissement des projets des rapports qui seront validés avec lui.

3.2 STRUCTURE ET CONTENU DU RAPPORT D'ÉVALUATION

Les travaux d'évaluation, utiles à la négociation, voire même préalablement à la décision de céder ou acheter, sont synthétisés dans un rapport d'évaluation dont la forme et la structure sont libres.

Néanmoins, conformément aux normes professionnelles en matière du rapport, les missions de l'expert-comptable doivent donner lieu à une communication écrite dans le but de faire connaître au client et, le cas échéant, aux tiers lecteurs, la nature des travaux effectués par l'expert-comptable et les conclusions émises à l'issue de ses travaux.

L'évaluateur doit exprimer et justifier son opinion dans un rapport argumenté. Ce rapport doit remplir les fonctions suivantes :

- § présenter le déroulement de la mission,
- § synthétiser les conclusions des différents diagnostics,
- § justifier les méthodes d'évaluation retenues,
- § présenter le détail des calculs,

§ exprimer l'opinion de l'évaluateur.

Il est inutile d'alourdir le rapport avec le détail des calculs. Il semble plus judicieux de reporter en annexe la lecture de ces derniers. L'essentiel consiste à résumer les choix méthodologiques et les principales conclusions.

Le rapport doit également permettre de rappeler les conditions d'intervention de l'expert-comptable dans le cadre de cette mission : origine des informations obtenues, fiabilité, limite de la notion de valeur...

CHAPITRE 2 : LE DIAGNOSTIC GENERAL D'EVALUATION DE LA MARQUE

Comme pour une évaluation d'entreprise dans son ensemble, l'évaluateur d'une marque ne peut pas se contenter d'appliquer purement et simplement des formules de calcul ; il doit analyser son environnement à la fois juridique, marketing, économique, comptable et financier mais également ses perspectives d'évolution.

SECTION 1 : LE DIAGNOSTIC JURIDIQUE

Le droit sur les marques au Maroc est régi principalement par les textes suivants :

- § La loi n°17-97 relative à la protection de la propriété industrielle et commerciale promulguée par le Dahir n°1-00- 91 du 9 Kaada 1420 (15 février 2000) telle que modifiée et complétée par la loi 31.05
- § Décret n° 2-00-368 du 18 rabii II 1425 (7 juin 2004) pris pour l'application de la loi n° 17-97 relative à la protection de la propriété Industrielle ;
- § La loi n° 13-99 portant création de l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale promulguée par le dahir n° 1-00-71 du 9 kaada 1420 (15 février 2000) ;
- § Le décret n° 2-99-71 du 9 hija 1420 (16 mars 2000) pris pour l'application de la loi n° 13-99 portant création de l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale ;

L'évaluateur devra s'assurer que la marque est bien protégée et qu'une action judiciaire, à l'encontre de celle-ci, n'est pas susceptible de remettre en cause ses droits. Le diagnostic juridique conduit à se poser les questions suivantes :

- § La marque est elle enregistrée ? dans quels pays ? pour quelles classes ? pour quelle durée ?
- § Une action judiciaire contre la marque est-elle envisageable (déchéance et contrefaçon notamment) ?

§ Si une extension est envisagée vers d'autres pays ou produits, n'existe-t-il pas d'antériorité gênante, et le nom y est-il prononçable à l'étranger ?

L'expert comptable chargé de l'évaluation de la marque doit avoir de bonnes connaissances juridiques en la matière, pour cerner efficacement les aspects juridiques liés à la marque.

1 LA PROTECTION JURIDIQUE DE LA MARQUE

1.1 LA PROCEDURE D'ACQUISITION DE LA PROPRIETE DE LA MARQUE

1.1.1 LES CONDITIONS PREALABLES DE VALIDITE D'UNE MARQUE

Les articles 134 à 137 de la loi 17/97 relative à la protection de la propriété industrielle précisent certaines conditions pour la validité d'une marque :

Elle doit être distinctive : la marque ne doit pas être constituée exclusivement d'un terme nécessaire ou générique et ne doit pas se limiter à désigner une caractéristique du produit, ni indiquer sa qualité ou sa composition. Elle doit être originale par son graphisme, sa phonétique ou ses couleurs.

Elle doit être licite : la marque ne doit pas :

- § comporter d'éléments trompeurs qui pourraient induire le consommateur en erreur sur les caractéristiques ou la qualité du produit ou service.
- § comporter de signes interdits ou conditionnés par la loi tel que stipulé par l'article 135 de la loi 17/97, comme les drapeaux, les armoiries, les emblèmes et poinçons officiels de pays ou d'organisations intergouvernementales,
- § être contraire à l'ordre public ou aux bonnes mœurs, ou dont l'utilisation est légalement interdite;
- § être de nature à tromper le public notamment sur la nature, la qualité ou la provenance géographique du produit ou service.'

Elle doit être disponible : la disponibilité de la marque s'apprécie au regard des signes mais aussi des produits ou services auxquels ils vont s'appliquer. Rien ne s'oppose en effet à ce que deux marques identiques coexistent légalement, si elles concernent des produits différents entre lesquels il n'y a pas de risque de confusion. Le signe adopté ne doit pas non plus porter atteinte à d'autres droits appartenant ou utilisés par des tiers.

1.1.2 LE DROIT A LA MARQUE

Conformément aux dispositions des articles 140 à 143 de la loi 17/97, la propriété de la marque s'acquiert uniquement par l'enregistrement. En effet, seules les marques régulièrement déposées et enregistrées, par l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC), bénéficient de la protection accordée par la loi.

Le droit de propriété de la marque est acquis à compter de la date de son dépôt ; il est justifié par l'établissement d'un titre de propriété industrielle appelé " certificat d'enregistrement de marque de fabrique, de commerce ou de service ".

Une marque non déposée, non notoire, mais utilisée paisiblement pourra être jugée contrefaisante si un tiers a déposé cette même marque de bonne foi.

La durée de protection de la marque est de 10 années à compter de la date de dépôt à l'égard des produits ou services désignés. Toutefois, cette durée peut être renouvelée indéfiniment pour des périodes identiques. Néanmoins, le renouvellement doit être effectué dans les six mois précédant l'expiration de la durée de protection. Il est soumis aux mêmes conditions et formalités que celles du dépôt initial.

L'expert comptable évaluateur devra donc s'assurer que la marque a bien été déposée et enregistrée dans les formes et conditions prévues à la loi 17/97. L'obtention d'un extrait du registre national des marques s'avère nécessaire pour répondre à cette contrainte.

1.2 LE ROLE ET LES LIMITES DE LA PROPRIETE DE LA MARQUE

1.2.1 LE ROLE

La marque est un bien précieux, un investissement, qui doit être protégé. A défaut, son propriétaire offre à la concurrence la possibilité de s'en emparer et de bénéficier de ses efforts.

« L'enregistrement de la marque confère à son titulaire un droit de propriété sur cette marque pour les produits ou service qu'il a désigné »¹.

La propriété de la marque permet une utilisation paisible de celle-ci. Cette propriété permet ainsi d'empêcher autrui de l'utiliser sous toute forme qu'elle soit sans autorisation du propriétaire. Celui ci s'expose à une action en contrefaçon, qui peut être sanctionnée tant civilement que pénalement.

1.2.2 LES LIMITES

La protection de la marque n'est pas universelle. L'évaluateur doit prendre des précautions pour maîtriser les droits dont dispose autrui, et auxquels le propriétaire de la marque ne peut s'opposer.

1.2.2.1 La désignation protégée

L'article 153 de la loi 17/97 stipule que la protection de la marque ne concerne que les produits et services désignés lors de l'enregistrement.

De ce fait, l'évaluateur devra étudier les produits et services qui bénéficient de cette protection en vu de s'assurer de cette clause.

¹ Article 153 de la loi 17/97

Si l'acquéreur songe déjà à une extension de la marque vers d'autres produits, il devra s'assurer qu'il n'existe pas d'antériorité gênante; auquel cas, il faudra déjà étudier s'il y a une possibilité de coexistence.

1.2.2.2 Les limites géographiques

L'évaluateur doit vérifier dans quels pays la marque est enregistrée. Lorsqu'il est envisagé d'étendre cette protection vers d'autres pays ou de constituer un enregistrement international, l'expert comptable a à contrôler si un tel enregistrement est possible, en fonction des différentes législations en vigueur. Il devra en particulier s'assurer de l'absence d'antériorité et de la distinctivité de la marque.

Les démarches de dépôt de la marque effectuées par le propriétaire auprès de l'OMPI ne protège sa marque que sur le territoire Marocain. Or le succès des produits peut amener le propriétaire à les exporter, et pour ne pas laisser des contrefacteurs profiter de sa réussite, il doit alors étendre la protection de sa marque à l'étranger.

Presque tous les pays du monde enregistrent et protègent les marques. Chaque organisme national ou régional tient un registre des marques, qui contient des renseignements complets sur tous les enregistrements et renouvellements. La protection à l'étranger suppose donc d'accomplir les formalités prescrites dans chacun des pays dans lesquels elle est souhaitée. Le dépôt fait pour le Maroc facilite toutefois l'accès à cette protection car il permet de bénéficier de diverses conventions internationales que le Maroc a signées, savoir :

La convention de Paris : facilite les formalités de dépôt dans 162 pays (au 22mars 2001), elle ouvre en effet un droit de priorité de six mois à compter du dépôt au Maroc, ce délai peut être mis à profit pour approfondir les recherches sur les antériorités éventuelles et décider ainsi de l'opportunité d'en étendre la protection.

L'arrangement de Madrid et le protocole de Madrid : Pour éviter l'obligation de procéder à un enregistrement séparé auprès de chaque organisme national ou régional, l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) administre un système d'enregistrement international des marques. Ce système est régi par deux traités : l'Arrangement de Madrid concernant l'enregistrement international des marques et le Protocole de Madrid. Le système de Madrid pour l'enregistrement international des marques s'applique entre 70 pays parties à l'Arrangement de Madrid ou au Protocole, le Maroc est membre de ces deux traités. Le système offre à toute personne ayant un lien (nationalité, domicile ou établissement) avec le Maroc, la possibilité d'obtenir la protection de sa marque dans plusieurs pays sur la base d'un enregistrement effectué auprès de l'OMPIC, en déposant une seule demande rédigée en une seule langue et en payant une seule série de taxes.

Une marque internationale reste dépendante de la marque nationale pendant cinq années dans le cadre de l'arrangement de Madrid, même en cas de cession. En effet, Le titulaire d'une marque notoirement connue au sens de l'article 6 bis de la Convention de Paris pour la protection de la propriété industrielle peut réclamer l'annulation de l'enregistrement d'une marque susceptible de créer une confusion avec la sienne. Cette action en nullité se prescrit par cinq ans à compter de la date d'enregistrement de la marque à moins que ce dernier n'ait été demandé de mauvaise foi¹.

Ainsi, si la marque première venait à être annulée pendant ce délai, la marque internationale le serait aussi.

1.2.2.3 L'atteinte aux droits antérieurs

L'OMPIC, lors des contrôles préalables à l'enregistrement, ne vérifie pas s'il existe d'antériorité gênante.

¹ Article 162 de la loi 17/97

Si, au cours des cinq premières années d'existence de la marque, le titulaire d'un droit antérieur réagissait, la marque pourrait être déclarée contrefaisante et frappée de nullité.

L'expert comptable chargé de l'évaluation d'une marque de moins de cinq ans doit procéder au contrôle d'antériorités.

Outre les marques, sont susceptibles de constituer des droits antérieurs :

- § une dénomination ou raison sociale, s'il existe un risque de confusion dans l'esprit du public;
- § un nom commercial ou à une enseigne connus sur l'ensemble du territoire national, s'il existe un risque de confusion dans l'esprit du public;
- § une indication géographique ou à une appellation d'origine protégée;
- § les droits protégés par la loi relative à la protection des oeuvres littéraires et artistiques;
- § les droits résultant d'un dessin ou modèle industriel protégé;
- § le droit de la personnalité d'un tiers, notamment à son nom patronymique, à son pseudonyme ou à son image;
- § le nom, l'image ou la renommée d'une collectivité territoriale.

1.2.2.4 Difficulté de protection d'une forme comme marque

L'expérience montre qu'il est très difficile d'obtenir l'enregistrement de telles marques, et lorsqu'elles sont opposées à un contrefacteur, il est fréquent qu'elles soient annulées.

En effet, un tribunal a rejeté, à Luxembourg le 30 novembre 2005, la protection de l'enregistrement d'une marque tridimensionnelle se présentant sous la forme d'une bouteille de limonade. Pourtant, une forme de bouteille remplit parfaitement la fonction de distinguer une boisson de ses concurrentes, et le droit des marques prévoit les marques tridimensionnelles.

L'analyse du tribunal s'est attachée selon une doctrine bien établie à l'impression d'ensemble. Dans le cas d'espèce, il a conclu que prise dans son ensemble, la bouteille n'est pas suffisamment

distinctive, les zones granitées inférieures et supérieures étant des éléments décoratifs ne permettant pas de reconnaître l'origine commerciale.

1.2.2.5 L'impact des marques contrefaisantes

La contrefaçon affaiblit une marque. La grande diffusion du produit entraîne sa banalisation, et une dégradation de l'image de qualité et donc une baisse du prix et des marges.

Il existe bien sûr des moyens juridiques pour lutter contre ce délit, que nous étudierons au point dédié à la contrefaçon. Il faut cependant constater qu'il est parfois difficile d'y faire face. En fait, il est toujours possible de trouver des fausses marques (Lacoste, Adidas, Nike, puma ...) de qualité parfois très médiocre.

1.2.2.6 La transmissibilité de la marque

Les droits attachés à une marque enregistrée sont transmissibles en totalité ou en partie. Ils peuvent faire l'objet en totalité ou en partie d'une concession de licence d'exploitation exclusive ou non exclusive, ainsi que d'une mise en gage.

La concession de licence est un contrat par lequel le titulaire d'une marque permet à autrui de l'utiliser.

Les actes transmettant, modifiant ou affectant les droits attachés à une marque enregistrée sont constatés par écrit. Ces actes doivent être publiés au Registre National des Marques et, pour une marque internationale, sur chacun des registres nationaux concernés.

Celui qui envisage d'acheter une marque a intérêt à savoir si elle est ou non concédée. En cas d'existence, l'acheteur devra connaître le mode de calcul des redevances, le territoire géographique d'exploitation autorisé et surtout le caractère exclusif ou non. En cas de licence exclusive, la loi n'est pas très claire sur le droit du concédant à exploiter lui-même sa marque, sauf stipulation sur le contrat.

1.2.2.7 L'accord de coexistence

Un tel accord autorise une marque "voisine" à cohabiter. Il est également publié dans les différents Registres Nationaux. L'image ternie de l'une des marques concernées ou, au contraire sa bonne réputation, peut rejaillir sur l'autre.

1.2.2.8 L'utilisation d'un nom patronymique

Le titulaire de la marque ne peut s'opposer à l'utilisation par un tiers de bonne foi de son nom patronymique.

A titre d'exemple, la marque de café GAOUAR, créée par Mustapha GAOUAR et très connue au Maroc, a été rachetée par Kraft Foods. Après plusieurs conflits commerciaux, les fils Gaouar ont voulu contester la validité de la marque française Gaouar. La Cour d'appel leur a donné tort¹.

Cette situation est assez fréquente. Dans ce cas, l'évaluateur doit aussi analyser les effets de l'éventuel risque de confusion des identités.

1.2.2.9 L'usage accessoire de la marque : Absence du caractère distinctif

L'article 134 de la loi 17/97 précise que :

« Le caractère distinctif d'un signe de nature à constituer une marque s'apprécie à l'égard des produits ou services désignés.

Sont dépourvus de caractère distinctif :

- a) les signes ou dénominations qui, dans le langage courant ou professionnel, sont exclusivement la désignation nécessaire, générique ou usuelle du produit ou du service;
- b) les signes ou dénominations pouvant servir à désigner une caractéristique du produit ou du service, et notamment l'espèce, la qualité, la quantité, la destination, la valeur, la provenance géographique ou l'époque de la production du bien ou de la prestation de service;

¹ La gazette du Maroc N°350 du 12 Janvier 2004

c) les signes constitués exclusivement par des formes imposées par la nature ou la fonction du produit, ou conférant à ce dernier sa valeur substantielle. »

2 LA NULLITE JURIDIQUE DE LA MARQUE

2.1 LA DECHEANCE ET LA CONTREFAÇON

2.1.1 LA DECHEANCE

La déchéance peut être prononcée dans trois cas : lorsque la marque n'est plus exploitée, lorsqu'elle a perdu sa distinctivité ou lorsqu'elle est devenue trompeuse.

Ces motifs de déchéances des droits ont été évoqués par les articles 163 et 164 de la loi 17/97.

2.1.1.1 Le défaut d'exploitation

A) Principe juridique

L'article 163 de la loi 17/97 stipule que " Encourt la déchéance de ses droits le propriétaire de la marque qui, sans justes motifs, n'en a pas fait un usage sérieux, pour les produits ou services couverts par l'enregistrement, pendant une période ininterrompue de cinq ans ».

La déchéance peut être demandée en justice par toute personne intéressée. Si la demande ne porte que sur une partie des produits ou des services couverts par l'enregistrement, la déchéance ne s'étend qu'aux produits ou aux services concernés.

L'évaluateur doit prendre ses précautions pour cerner les risques juridiques liés aux motifs de la déchéance du droit de propriété de la marque.

B) La notion de l'usage

Le signe n'est pas obligatoirement apposé sur le produit. Sa présence sur un ticket de caisse suffit par exemple. Cependant, il ne doit pas y avoir de confusion avec le nom commercial ou l'enseigne.

Sont assimilés à des usages :

- § l'utilisation de la marque avec l'autorisation du propriétaire, sa mention dans la publicité, la constitution d'un marché test (à condition d'être suivie par une exploitation sérieuse), les actes préparatoires (à condition qu'ils aboutissent) ;
- § l'apposition de la marque sur des produits ou leur conditionnement destinés exclusivement en vue de l'exploitation ;
- § l'usage, sous une forme modifiée, n'en altérant pas le caractère distinctif.

L'appréciation de la perte ou non du caractère distinctif est délicate et reste soumise à l'appréciation des juges.

L'usage est sérieux lorsqu'il est réel et correspond à une activité, ce quel que soit le volume exploité. Il peut ne pas avoir été régulier tout au long des cinq années. Le volume ne doit cependant pas être dérisoire.

L'article 163 de la loi 17/97 précise également que « L'usage sérieux de la marque commencé ou repris postérieurement à la période de cinq ans visée au premier alinéa du présent article n'y fait pas obstacle s'il a été entrepris dans les trois mois précédant la demande de déchéance et après que le propriétaire ait eu connaissance de l'éventualité de la demande de déchéance ».

La preuve de l'exploitation incombe au propriétaire de la marque dont la déchéance est demandée. Elle peut être apportée par tous moyens. Le titulaire de la marque non utilisée peut être informé qu'il encourt une action en déchéance, afin de trouver, dans un premier temps, une solution amiable (proposition de cession ou de radiation de la marque par exemple).

Lorsque aucun accord n'a pu être trouvé et qu'aucune preuve d'usage sérieux n'a été apportée, l'action peut être portée devant le tribunal.

C) La notion de juste motif

On parle de juste motif lorsque le propriétaire n'a pu utiliser sa marque en raison d'un événement qui ne lui est pas imputable, comme par exemple l'absence d'autorisation administrative. Le juste motif interrompt le délai de cinq ans.

2.1.1.2 La perte de caractère distinctif

A) Principe juridique

L'article 164 de la loi 17/97 stipule qu'encourt la déchéance de ses droits le propriétaire d'une marque « devenue de son fait la désignation usuelle dans le commerce du produit ou du service ».

Ce principe est logique car une marque doit, dans sa définition même, permettre de distinguer les produits et services; lorsqu'elle en vient à qualifier un produit, elle perd son caractère distinctif.

B) La notion de distinctivité

La distinctivité est l'une des conditions requises lors de l'enregistrement de la marque. Le caractère distinctif d'un signe de nature à constituer une marque s'apprécie à l'égard des produits ou services désignés. Ainsi, les signes ou dénominations qui, dans le langage courant ou professionnel, sont exclusivement la désignation nécessaire, générique ou usuelle du produit ou du service sont dépourvus de caractère distinctif.

Une désignation est nécessaire lorsqu' elle désigne le produit ou le service lui-même.

Une désignation est générique lorsqu' elle désigne la catégorie de produits ou services.

Une désignation est usuelle lorsqu' elle désigne le produit ou le service, tel qu'il est couramment représenté.

C) L'étendu de la distinctivité

Suivant les dispositions de l'article 134 de la loi 17/97, le fait que la marque est devenue usuelle "dans le commerce" signifie qu'elle le soit devenue non seulement auprès des professionnels, mais également auprès du public.

2.1.1.3 La marque devenue trompeuse

A) Principe juridique

L'article 164 de la loi 17/97 précise que : « encourt la déchéance de ses droits le propriétaire d'une marque devenue de son fait propre à induire le public en erreur, notamment sur la nature, la qualité ou la provenance géographique du produit ou du service ».

B) Les conditions

Trois conditions sont nécessaires pour déclarer la déchéance du propriétaire d'une marque :

- § Il faut, comme indiqué ci-dessus, que la marque soit trompeuse quant à sa nature, sa qualité ou sa provenance géographique.
- § Il faut que la marque soit propre, par suite de l'usage qui en est fait par le titulaire ou avec son consentement, à induire le public en erreur.
- § Les personnes trompées sont les professionnels et le public en général.

2.1.2 LA CONTREFAÇON

Les contrefaçons de marque sont néanmoins extrêmement fréquentes que ce soit par reproduction identique ou par reproduction partielle, plus ou moins approximative mais de nature cependant à créer un risque significatif de confusion dans l'esprit du public ; le développement de l'Internet ne faisant qu'accroître, potentiellement du moins, le nombre d'atteintes susceptibles d'être portées à des marques.

Or, le titulaire d'une marque dispose d'une arme redoutable : l'action en contrefaçon.

En effet, les prérogatives dont il dispose l'autorisent à agir contre toute personne qui porte atteinte à la marque, que cette personne soit de bonne ou de mauvaise foi.

Il convient de préciser qu'un acte de contrefaçon peut être poursuivi soit au titre d'un délit pénal, soit au titre d'un délit civil.

Une marque peut être déclarée contrefaisante dans les deux cas suivants :

§ S'elle porte sur des produits ou services identiques à ceux désignés lors de l'enregistrement.

§ S'elle porte sur des produits ou services similaires à ceux désignés lors de l'enregistrement

2.1.2.1 Produits ou services identiques

L'article 154 de la loi 17/97 stipule que :

« Sont interdits, sauf autorisation du propriétaire

- a) la reproduction, l'usage ou l'apposition d'une marque, même avec l'adjonction de mots tels que : " formule, façon, système, imitation, genre, méthode ", ainsi que l'usage d'une marque reproduite ou d'un signe identique à cette marque, pour des produits ou services identiques à ceux couverts par l'enregistrement;
- b) la suppression ou la modification d'une marque régulièrement apposée ».

A) La reproduction

La simple reproduction suffit à faire naître le délit, qu'il y ait ou non usage. La reproduction peut être identique ou quasi identique. Constituerait, par exemple, une marque quasi identique à Adidas la marque Adibas.

La jurisprudence a également estimé contrefaisant le fait de reproduire un des éléments d'une marque complexe. Pour qu'il y ait contrefaçon, il faut que cet élément soit détachable, distinctif en lui-même et essentiel. Un arrêt rendu par la Quatrième Chambre de la Cour d'Appel de Paris

avait jugé que la marque "ORANGE" constituait la contrefaçon de la marque "JUS D'ORANGE"¹.

Le rajout de certains éléments à la marque est également prohibé. C'est ainsi que le Centre d'arbitrage et de médiation de l'OMPI français dans sa décision du 31 janvier 2006 a interdit à la société KLTE Limited d'utiliser les noms de domaine "voiala.fr", "voilasport.fr", "voisa.fr", et "volila.fr" que la société France Telecom estime identique et/ou très proches de son nom de domaine et marque notoire VOILA. (www.voila.fr)².

En ce qui concerne la traduction ou la reproduction de mots étrangers, il y a contrefaçon lorsque la nouvelle marque reconstitue sa distinctivité et son identité.

B) L'usage

L'utilisation de la marque d'autrui sans son autorisation constitue un acte de contrefaçon.

L'usage peut prendre différentes formes: la détention, la vente, le dépôt, l'usage écrit ou celui à titre de nom commercial ou d'enseigne.

L'usage d'une marque d'appel est également prohibé³. Cela consiste pour un commerçant à mettre en avant une marque connue, sur une publicité ou dans une vitrine, dans le seul but de favoriser les ventes d'une autre marque. La marque d'appel doit alors être vendue de manière marginale.

Les tableaux de concordance, c'est-à-dire le rapprochement avec la marque d'autrui sont également interdits.

Enfin, en cas de modification du produit, le maintien de la marque n'est possible que si elle n'est pas significative.

¹ Site PRODIMARQUE : Arrêt du 30 Juin 2000 affaire Société MELA MELONE contre SA JUS D'ORANGE

² Site LEGALIS.NET

³ Francis Lefebvre, « Dossier pratique Marques » p.229

C) L'apposition

L'apposition illicite consiste à marquer un produit sans l'autorisation du propriétaire. La vente n'est pas nécessaire pour caractériser le délit.

2.1.2.2 Produits et services similaires

L'article 155 de la loi 17/97 précise que :

« Sont interdits, sauf autorisation du propriétaire, s'il peut en résulter un risque de confusion dans l'esprit du public:

- a) la reproduction, l'usage ou l'apposition d'une marque, ainsi que l'usage d'une marque reproduite ou d'un signe identique ou similaire pour des produits ou services similaires ou relatifs à ceux couverts par l'enregistrement;
- b) l'imitation d'une marque et l'usage d'une marque imitée, pour des produits ou services identiques ou similaires à ceux couverts par l'enregistrement ».

A) Le risque de confusion

Le risque de confusion fait illusion au risque d'association entre le signe et la marque. En effet le consommateur peut faire référence à la marque authentique pour choisir consciemment d'acheter une marque imitée. C'est cette référence à la marque authentique qui déclenche le choix chez l'acquéreur ce qui constitue un risque de confusion chez le propriétaire de la marque.

Un risque de confusion suffit pour qu'il y ait délit. Il est évident qu'il est le plus fort pour les marques notoires. C'est le public, en général, qui doit être victime de ce risque de confusion et non pas les seuls professionnels.

B) L'imitation de la marque

L'imitation consiste à reproduire le signe se rapprochant à la marque authentique. Le risque de confusion est également indispensable pour que l'imitation de la marque et son usage constituent une atteinte à la marque.

Il existe différents types d'imitation, l'imitation phonétique, lorsque la prononciation est voisine et l'imitation intellectuelle, lorsque des idées sont voisines

2.2 LA CONCURRENCE DELOYALE

2.2.1 PRINCIPE JURIDIQUE

L'article 179 de la loi 17/97 précise clairement que le nom commercial, qu'il fasse ou non partie d'une marque, est protégé contre tout usage ultérieur par un tiers, que ce soit sous forme de nom commercial ou de marque de fabrique, de commerce ou de service s'il y a risque de confusion pour le public. Cet article fait référence aux dispositions de la loi n° 15 - 95 formant code de commerce.

2.2.2 SIGNIFICATION DE LA CONCURRENCE DELOYALE

L'article 184 de la loi 17/97 stipule que :

« Constitue un acte de concurrence déloyale, tout acte de concurrence contraire aux usages honnêtes en matière industrielle ou commerciale.

Les actes et faits pouvant constituer une concurrence déloyale sont :

- a. tous faits quelconques de nature à créer une confusion par n'importe quel moyen avec l'établissement, les produits ou l'activité industrielle ou commerciale d'un concurrent ;
- b. les allégations fausses dans l'exercice du commerce de nature à discréditer l'établissement, les produits ou l'activité industrielle ou commerciale d'un concurrent ;
- c. les indications ou allégations dont l'usage dans l'exercice du commerce est susceptible d'induire le public en erreur sur la nature, le mode de fabrication, les caractéristiques, l'aptitude à l'emploi ou la quantité des marchandises ».

2.2.3 L'ACTION EN CONCURRENCE DELOYALE

L'action en concurrence déloyale est en général exercée lorsque les autres moyens juridiques, en particulier la contrefaçon, ne peuvent être utilisés. Elle peut être engagée indépendamment ou conjointement à une action en contrefaçon. De même, lorsqu'une marque n'a pas été jugée contrefaisante, il est impossible de recourir à une action en concurrence déloyale.

Toutefois, et conformément à l'article 186 de la loi 17/97, les faits de concurrence déloyale ne peuvent donner lieu qu'à une action civile en cessation des actes qui la constituent et en dommages intérêts.

SECTION 2 : LE DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET MARKETING

Dans le cadre du diagnostic économique et marketing, l'évaluateur doit procéder à :

- § L'étude du marché dans lequel évolue la marque.
- § L'analyse de la marque proprement dite : analyser ses caractéristiques (son identité, sa notoriété, la fidélité de sa clientèle etc), ainsi que ses développements possibles.
- § L'appréciation des capacités financières, humains et matériels la société qui envisage d'acquérir la marque en vue de s'assurer de capacités pour mener à bien une politique de marque.

Vu la complexité de cette étude pour l'expert comptable, celui-ci doit s'associer à des spécialistes en marketing et marché afin de réussir son diagnostic économique et marketing.

1 L'ANALYSE DU MARCHÉ ET LE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE

La finalité de l'étude de marché consiste en la maîtrise de marché proprement global d'un côté et la place qu'y occupe la marque de l'autre.

1.1 LE MARCHÉ GLOBAL

L'évaluateur doit mener des études sur le marché global de la marque en donnant une attention particulière aux points suivant :

- § *La taille du marché* : elle influe sur les possibilités de développement de la marque.
- § *Le segment* : on assiste depuis quelques années à un développement de micro marchés à l'intérieur du marché lui-même. Les économistes raisonnent de plus en plus en termes de segment et de moins en moins en termes de marché.
- § *La concurrence* : il est utile de connaître les forces et faiblesses des concurrents actuels et potentiels.

- § *L'évolution du marché* : il faut savoir s'il s'agit d'un marché en croissance ou en déclin. il faut étudier également le degré de sensibilité plus ou moins fort du marché à la marque
- § *Les produits de substitution* : il est également bon de s'interroger sur d'éventuels produits de substitution qui pourraient nuire aux produits actuellement utilisés.
- § *Le cycle de vie de la marque* : les marques ne sont pas éternelles. Elles naissent, croissent, décroissent puis meurent. La durée est différente selon le secteur d'activité. Cette donnée est bien sûr liée à la longévité des entreprises titulaires de la marque.

1.2 LA PART ET LE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE SUR LE MARCHÉ

1.2.1 LA PART DE MARCHÉ

La part de marché est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance d'une marque sur son marché pour une période donnée. La part de marché se calcule par le ratio :
ventes de la marque / ventes totales sur le marché.

1.2.2 LE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE

Les marques peuvent être hiérarchisées sur le marché de A à E comme suit¹ :

- A = marque leader,
- B = marque outsider ou régionale,
- C = petite marque,
- D = marque de distributeur,
- E = premier prix.

Vu la concurrence hostile sur le marché, on constate une réduction du nombre de marques. En effet, la concurrence par les prix ne cesse d'augmenter, c'est ce qui explique une montée des marques « premiers prix ».

¹ M. Declairieux, revue L'entreprise n° 104, mai 1994 P.34

Ayant bénéficié d'une forte identité, les marques leaders, résistent le mieux à cette recherche permanente du moindre prix. En revanche, les marques C auront le plus de mal à survivre (si elles ne deviennent pas B ou E).

La qualité de gestion de la marque est donc un élément important.

2 LE DIAGNOSTIC PROPRE A LA MARQUE

La marque doit, par définition, permettre chez le consommateur une différenciation par rapport à la concurrence. La valeur d'une marque forte réside dans sa capacité à attirer les consommateurs et à les conserver c'est-à-dire son identité, sa notoriété.

2.1 L'IDENTITE ET LA NOTORIETE

2.1.1 L'IDENTITE DE LA MARQUE

L'identité de la marque peut se définir comme l'ensemble des éléments constitutifs de l'existence de la marque. En recevant un nom, un positionnement, des valeurs et une éthique et en étant associée à des biens ou des services bien gérés (qualité, distribution, communication...etc), la marque se voit dotée d'une identité qui lui permettra de se faire connaître et d'être ensuite reconnue pour cette identité.

Plus ces différents éléments sont puissants, cohérents et complémentaires entre eux, plus la marque est forte. Plus ils sont disparates, mal ordonnés et gérés sans but ni vision, moins la marque a de consistance et donc tout simplement d'existence.

Dans une économie aussi concurrentielle que la notre, une marque à forte identité permet de se différencier, d'autant plus que les produits sur le marché sont souvent semblables et de qualité comparable.

La notion d'identité de la marque ne fait pas toujours l'unanimité et suscite parfois des interprétations très différentes. Géraldine Michel explique très clairement que: « Pour développer des marques fortes, les entreprises doivent mettre en place une gestion stratégique de leurs marques qui implique la définition d'une identité de marque riche et claire. L'identité représente la façon dont la marque veut être perçue, par opposition à l'image, qui est la façon dont la marque est réellement perçue par les consommateurs. C'est l'identité qui permet ainsi de guider les décisions importantes sur la marque et qui garantit la cohérence des diverses actions entreprises dans le temps. »¹

L'identité de la marque favorise, donc, la notoriété et la fidélisation. Dans certains cas, elle permet de réduire les efforts de marketing, encore qu'une présence active sur le terrain soit toujours nécessaire.

2.1.1.1 L'image de la marque

L'identité est le socle unique d'une marque, alors que l'image est la façon dont elle est perçue par le public. Quand on crée une marque, il n'y a pas encore d'image, mais seulement une identité définie. Celle-ci est de l'émission, de la stratégie, alors que l'image, elle, est de la réception, du résultat.

2.1.1.2 Les attributs de l'identité

A) Le produit

Il s'agit de l'attribut le plus important. En effet, la marque ne peut exister sans produit (ou service). La marque peut évoquer le produit lui-même (la spécificité de Coca Cola par exemple), son conditionnement ou une caractéristique qui lui soit propre (par exemple le crocodile de Lacoste). Toutefois, les spécificités du produit sont insuffisantes s'ils n'ont pas été assistés d'une qualité perçue.

¹ Géraldine Michel « Au coeur de la marque », page 30 Dunod, 2004

B) Le prix

Certaines marques ont développé leur identité grâce à des prix très compétitifs, tout en préservant un rapport qualité/prix correct (le cas de BIC par exemple).

C) Le consommateur

Une marque peut refléter un consommateur type, alors qu'en réalité, elle couvre un public varié (« Fromage les enfants » par exemple, les publicités se font pour les enfants, alors que c'est un produit grand public)

2.1.1.3 Les sources de l'identité

La première source est bien entendu le produit ou le service même. Mais, afin que l'identité soit transmise au public, il faut que la société engage des campagnes de publicité. C'est elle qui a mis en avant l'image de toutes les marques en général (Coca cola, Renault, Jaouda ...etc) . Des personnages de publicité peuvent également créer une identité.

2.1.1.4 Les contraintes et limites de l'identité

L'identité ne peut assurer à elle seule la pérennité de la marque. Celle-ci doit toujours s'efforcer de rester crédible et donner une image de sérieux.

A) Les contraintes de développement

L'identité rappelle qu'une marque ne peut être présente sur tous les marchés. On voit mal Renault dont l'identité est l'automobile se lancer dans la fabrication des produits laitiers.

Certes, la marque doit évoluer et s'adapter au changement tant social, culturel que technologique, mais cette évolution doit se faire en maintenant les traits principaux de son identité.

B) Les contraintes internes à la société

La société doit disposer d'une culture de marque. En fait, si la direction et le personnel n'ont pas conscience de l'identité de leur marque, ils véhiculeront ou feront véhiculer, notamment par la publicité, des images différentes de celles désirées. Ceci montre l'intérêt d'une étude de la marque dans le cadre général de l'entreprise.

2.1.2 LA NOTORIETE

2.1.2.1 Définition

La notoriété est définie comme le degré de connaissance de la marque par le public.

Il existe différents types de notoriété :

- § Elle est dite "top of mind" si la marque est citée en premier par le sondé interrogé sur les marques d'un certain produit.
- § Elle est "spontanée" si, les personnes interrogées sont capables de citer spontanément la marque dans l'univers du produit considéré
- § Elle est "assistée" si les personnes interrogées affirment connaître la marque lorsqu'on leur propose une liste qui comprend cette marque.

2.1.2.2 Le rôle de la notoriété

La notoriété a plusieurs fonctions:

- § donner une bonne image à la marque ;
- § la notoriété "top of mind " est avantagée lorsque le consommateur ne veut ou ne peut consacrer beaucoup de temps au choix ;
- § la notoriété "assistée" peut être suffisante lorsque le client hésite ;
- § de même que l'identité peut favoriser la notoriété, la notoriété peut renforcer l'identité ;
- § la notoriété peut et doit permettre une fidélisation du consommateur.

2.1.2.3 Le développement de la notoriété

Le développement de la notoriété peut être assuré par :

- § une forte identité;
- § des actions de publicité répétées, des slogans efficaces, des personnages connus évoqués dans la publicité... ;
- § une qualité des produits indiscutable et constante;
- § une présence générale dans les points de vente avec une bonne présentation.

2.1.3 LA FIDELITE DE LA CLIENTELE

2.1.3.1 Définition

Le consommateur fidèle est celui qui achète la marque sans se soucier des produits concurrents. La fidélité permet d'avoir une clientèle sûre, mais a également le pouvoir d'attirer d'autres consommateurs.

Les professionnels du marketing ont défini différents niveaux de fidélité¹ :

- § l'indifférent à la marque : celui qui n'est sensible qu'au produit ou au prix ;
- § le conservateur : est un acheteur habituel qui n'est pas insatisfait ;
- § le calculateur : il est globalement satisfait, et le changement lui demanderait du temps et de l'argent.
- § l'affectif : il est attaché à la marque.

¹ D.AAKER « Le management du capital marque », DALLOZ, p46

2.1.3.2 Les origines de la fidélité

Le client peut se fidéliser à la marque grâce à :

- § son identité: certains de ses attributs peuvent fidéliser le consommateur (la qualité, le prix, la culture...).
- § sa notoriété
- § l'habitude et le risque lié au changement.

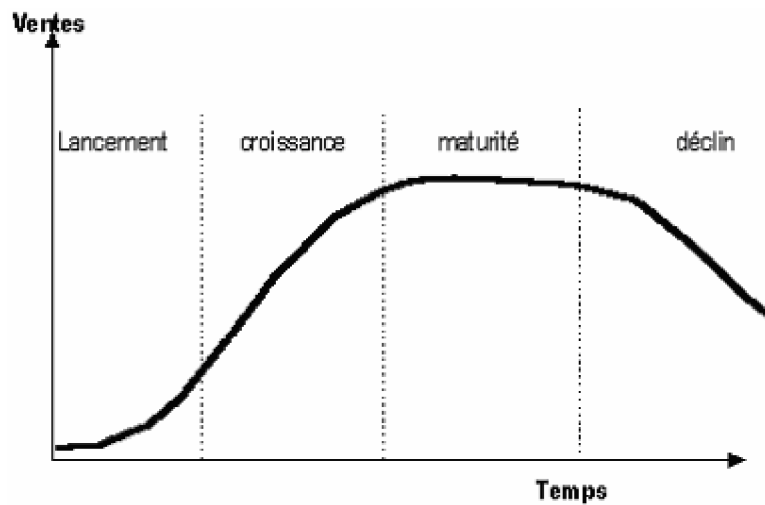
2.1.3.3 Le maintien et le développement de la fidélité

La fidélité est certainement la notion la plus importante en période de crise, car le client fidèle garantit un niveau minimum de ventes. Néanmoins, la majorité des consommateurs ne vouent pas une fidélité absolue à la marque.

2.2 LE CYCLE DE VIE

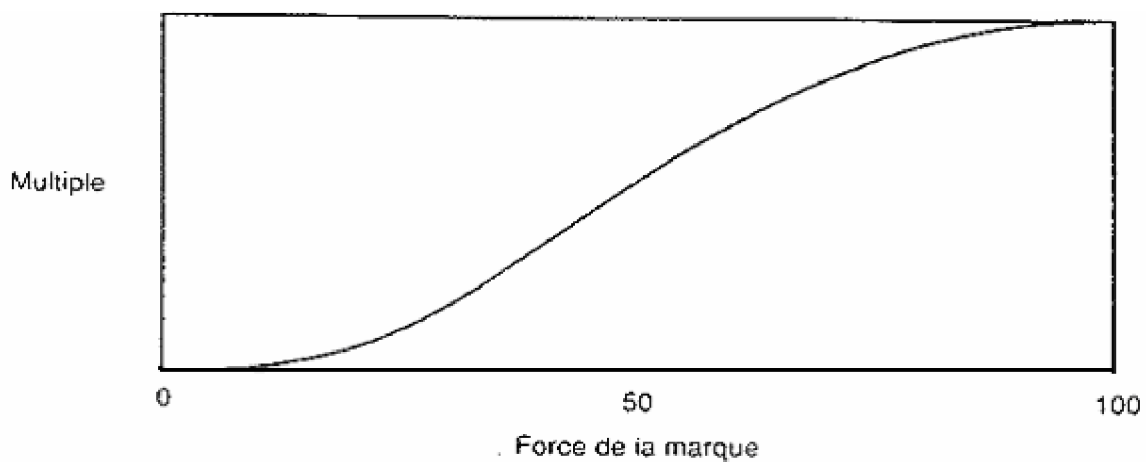
2.2.1 LES THEORIES DE DEVELOPPEMENT DU CYCLE DE VIE DE LA MARQUE

La durée de vie d'une marque dépendait généralement de celle du produit. Les spécialistes marketing tracent le cycle de vie du produit comme suit



Les produits comme toute chose vivante naissent, se développent, mûrissent et meurent.

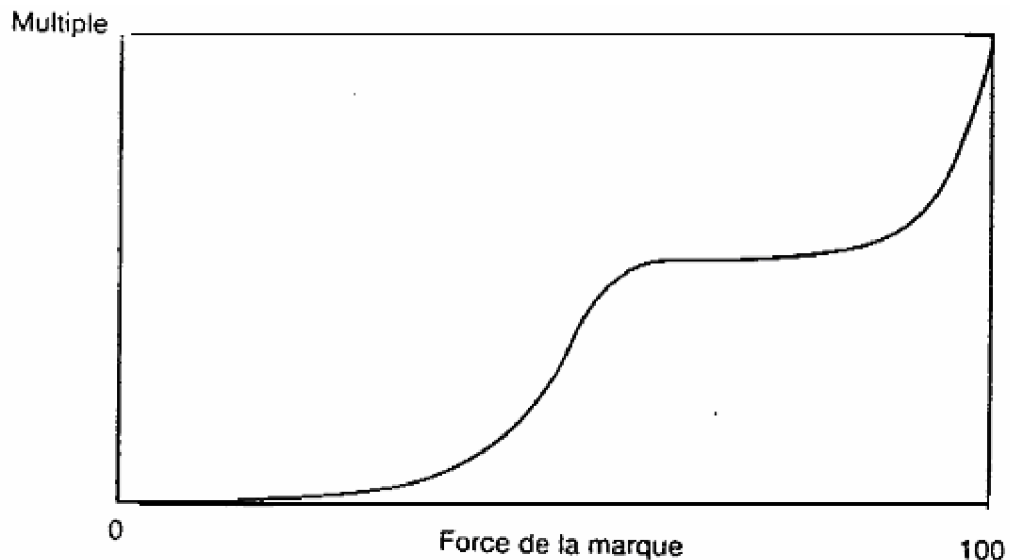
Le cycle de vie d'une marque est pourtant différent de celui du produit. Le cabinet Interbrand¹ (Cabinet spécialiste dans les marques) précise que la courbe de vie est sous la forme suivante :



Cette forme est expliquée par le fait que la marque qui naît croît lentement avant d'exploser quand elle passe du niveau national au niveau international. Puis la croissance redevient modérée, mais elle ne décroît pas.

¹ Jean Noël KAPFERER « Les marques, capital de l'entreprise », ed d'Organisation, P 34

Contrairement à Interbrand, M. KAPFERER considère que la courbe n'est pas en S, mais sous forme de paliers :



Ce raisonnement est basé sur le fait que la naissance d'une marque est accompagnée d'efforts successifs de l'entreprise et/ou de l'évolution du marché. Mais au delà d'un certain palier, elle croît de manière exponentielle, avant de se stabiliser et d'exploser de nouveau.

Nous constatons donc, que ces deux théories même s'elles divergent sur le système de développement de la marque, elles convergent vers le même résultat. En fait, quand la marque arrive à maturité, elle se stabilise et elle se décline pas ; c'est ce qui explique d'ailleurs des marques qui ont survécu depuis une centaine d'années (Coca-cola depuis 1887, ou Danone depuis 1919). Ceci, ne peut pas se réaliser sans effort commercial et marketing continus.

2.2.2 LIMITES DE CES THEORIES

Elles nous paraissent simplistes pour les raisons suivantes :

- § On oublie trop souvent qu'environ les trois quarts des produits grand public nouveaux ne parviennent pas à s'imposer. Il y a donc une grande mortalité parmi les marques.
- § L'existence de paliers n'est pas systématique, en particulier lorsque le volume global d'un marché reste à peu près constant.
- § Le franchissement d'un palier ne peut résulter que d'un effort sur les prix, l'innovation ou le service client. Cet effort n'est jamais gratuit et demande donc à être optimisé dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, ce qui n'est pas facile à réaliser dans un marché concurrentiel.

2.3 LA POLITIQUE COMMERCIALE ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

2.3.1 LE TERRITOIRE GEOGRAPHIQUE

Une marque peut être caractérisée par son territoire géographique, c'est-à-dire les endroits où elle est exploitée (locale, régionale, nationale ou internationale).

La marque peut couvrir également un ou plusieurs produits différents (à titre d'exemple Lacoste est connu aussi bien pour ses produits d'habillement que pour ses parfums).

2.3.2 LA DISTRIBUTION

Une marque à forte identité ne suffit pas. Il ne suffit pas de définir puis de construire une identité forte si l'entreprise n'a pas instauré une politique de distribution.

2.3.3 L'AUTONOMIE

L'évaluateur devra également étudier le degré d'autonomie de la marque par rapport à l'entreprise, il s'agit d'analyser si elle peut exister toute seule. Cette notion, constitue, en fait, une des grandes difficultés d'évaluation des marques que nous étudierons dans la deuxième partie.

2.3.4 LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

Une analyse des possibilités de développement de la marque, c'est-à-dire ses capacités d'internationalisation, d'extension et de revitalisation est d'une importance capitale pour l'évaluateur.

2.3.4.1 L'internationalisation des marques

La marque est l'élément le plus incitatif à l'exportation, car elle est porteuse d'identité. Il faut cependant, que le nom de la marque soit prononçable dans le pays étranger et que l'image dégagée du nom ne soit pas négative.

2.3.4.2 L'extension des marques

L'extension consiste pour une marque à être commune à plusieurs produits. Pour atteindre cet objectif, il faut qu'elle dispose d'une forte identité et une bonne image de marque, afin de pouvoir être transmise. L'image doit être suffisamment forte pour pouvoir rejaillir sur le nouveau produit

Il existe plusieurs formes d'extension:

- § Apport d'une petite innovation au produit : elle peut concerner le conditionnement, le goût ou la présentation générale ;
- § Création de produits voisins (exemple une marque de chemise étendue à la cravate) ;
- § Création de produits distincts, mais vendus à un même segment de clientèle (les chemises et les montres Lacoste) ;

- § Extension vers des produits très différents, mais qui permettent le transfert d'une certaine crédibilité acquise dans un secteur.(Après les voitures, Fiat s'est étendue vers les matériaux agricoles) ;
- § Extension vers des produits a priori sans rapport avec la marque initiale (Yamaha est connue par ces motos et ses pianos).

Quelque soit sa nature et son objectif, la décision d'extension doit être mûrement réfléchie car une extension ratée peut avoir des conséquences négatives sur la marque et sur l'entreprise tout entière.

3 LE DIAGNOSTIC DE LA SOCIETE INTERESSEE PAR L'ACQUISITION DE LA MARQUE

3.1 ANALYSE DES CAPACITES TECHNIQUES ET FINANCIERES

La puissance des marques dépend de la puissance des entreprises qui les détiennent. En effet, la société qui envisage d'acquérir la marque doit obligatoirement disposer de fortes capacités financières et techniques afin de faire face aux dépenses inévitables en matière de communication et d'innovation qui peuvent maintenir sa valeur. Les moyens doivent être encore supérieurs lorsque le développement de la marque est envisagé (extension, internationalisation ou revitalisation).

Il est également indispensable que l'image de la marque soit en adéquation avec la culture de l'entreprise et avec celle du public.

L'accès à certains circuits de distribution peut également s'avérer coûteux (droits d'entrée),

Dès que la marque créée dépasse la période critique, elle devient un élément important de l'actif de son créateur. Cette considération est fondamentale pour l'évaluateur qui devra s'attacher, de façon approfondie à la qualité de la gestion de la marque qui dépend généralement de la qualité de gestion globale de l'entreprise.

3.2 LA POLITIQUE DE COMMUNICATION ET D'INNOVATION

3.2.1 LA COMMUNICATION

La communication peut prendre plusieurs formes :

A) La publicité :

L'identité de la marque s'acquiert par la publicité. Elle met en avant une ou plusieurs de ses particularités afin d'attirer le consommateur. Il peut s'agir des caractéristiques du produit, des éléments culturels et sociaux associés etc.

Le marché étant à ce point concurrentiel, les sociétés sont obligées de consacrer des budgets importants pour la publicité. Qu'elle porte sur l'institution, sur l'entreprise ou sur le produit, la publicité peut et doit rejaillir sur la marque.

B) La promotion

Elle a pour objectif de mettre en contact le public avec la marque. Il s'agit d'actions à court terme qui peuvent prendre la forme de remises, de soldes, de concours etc.

C) Les relations publiques

Ce sont des actions à plus long terme destinées à accroître l'image de la marque. Il peut s'agir de sponsoring, de communication avec les médias etc.

3.2.2 L'INNOVATION

Afin de permettre à la marque d'être compétitive dans un marché évolutif, les sociétés doivent constamment innover. Même celles qui sont aujourd'hui très anciennes ont progressivement évolué, tout en gardant leur identité (Danone, Ford,...).

On pourrait cependant citer de nombreuses marques, non innovatrices, qui ne font que suivre le marché, en limitant à la fois les risques et les possibilités de bonnes opérations.

3.3 LE POTENTIEL HUMAIN DE LA SOCIETE

L'identité ne devient véritablement l'outil de management de la marque que si elle est véhiculée, comprise et partagée par l'ensemble du personnel. Tous les acteurs de l'entreprise doivent intégrer les valeurs de la marque dans leurs fonctions et leurs tâches quotidiennes.

Pour construire une marque forte, il faut, entre autres, s'assurer du respect des valeurs de la marque dans tous le processus de définition et de production du produit ou du service.

Le partage des valeurs de la marque, qui se distingue de la culture d'entreprise, est un élément crucial de son bon management

SECTION 3 : LE DIAGNOSTIC FINANCIER, COMPTABLE ET FISCAL

Le problème de séparabilité de la marque, point que nous étudierons dans la deuxième partie, met en relief la dépendance réciproque entre la marque et les autres actifs de l'entreprise à laquelle il appartient. En fait, sa valeur peut être dépendante d'autres éléments qui eux-mêmes peuvent faire l'objet d'évaluations séparées.

Le diagnostic financier, comptable et fiscal est une étape importante en matière d'évaluation des marques et notamment dans le cas d'une évaluation dans un environnement plus vaste.

La démarche de diagnostic financier, comptable et fiscal est généralement similaire à celle suivie dans le cadre d'une évaluation d'entreprise d'une manière générale. Ce travail a déjà fait l'objet de mémoires réalisés par des confrères (cf mémoire « Audit d'acquisition : démarche méthodologique et rôle de l'expert comptable présenté par M. Abdellatif ZARKAL).

Sans aborder le détail de cette démarche, nous allons mettre l'accent sur ces différents diagnostics en nous intéressant aux points pouvant affecter directement la marque.

1 LE DIAGNOSTIC FINANCIER

1.1 OBJECTIF RECHERCHE

Le diagnostic financier permet de porter une appréciation quant à la santé financière de l'entreprise par l'étude de sa situation patrimoniale et de son équilibre financier et par l'analyse de ses résultats et de sa rentabilité.

L'objectif recherché dans le cadre de ce mémoire est d'apprécier les performances financières de la société, de valider les résultats de référence servant à l'évaluation de la marque commerciale.

1.2 L'ANALYSE FINANCIERE STATIQUE

L'approche synthétique en matière de diagnostic financier s'articulera autour des éléments suivants :

- § Analyse de l'exploitation et des résultats : il s'agit de visualiser l'évolution de l'exploitation de la société à travers ses états financiers (des 3 à 5 derniers exercices) et de signaler les éléments ayant joué favorablement ou défavorablement sur les résultats de la société et notamment le résultat attribuable à la marque. la réussite de cette analyse est conditionnée par l'existence d'une comptabilité analytique très fine.
- § L'analyse des composantes des résultats en question : elle permet d'apprécier le caractère courant ou non de ces dernières et d'évaluer leur incidence sur le résultat attribuable dégagé. Le résultat attribuable récurrent des périodes comptables examinées doit être déterminé de façon comparative en isolant l'incidence des éléments ayant un caractère réellement non courant de manière à cerner le résultat susceptible de se reproduire hors tout événement exceptionnel.

§ Dans le cas d'une marque indissociable (cf 2^{ème} partie, chapitre 2, section 1), une fois les résultats récurrents déterminés, l'évaluateur étudie les équilibres financiers de la société, l'adéquation des emplois aux ressources et le rendement de l'entreprise dans la gestion de ses investissements en donnant une attention particulière à la marque en tant qu'investissement immatériel. L'évaluateur doit porter une attention particulière aux points suivants :

- l'analyse de l'activité de l'entreprise,
- la rentabilité de l'exploitation,
- l'analyse de l'évolution du besoin de financement du cycle d'exploitation,
- l'analyse de l'équilibre financier,
- Les risques financiers liés à l'opération de transfert de la marque.

§ La détermination des plus ou moins values latentes et significatives susceptibles d'être dégagées

1.3 L'ANALYSE FINANCIERE PREVISIONNELLE

En plus de l'analyse statique effectuée par l'évaluateur, celui-ci doit réaliser une analyse prévisionnelle pour apprécier les revenus futurs affectables à la marque. La réussite de cette analyse en plus de la comptabilité analytique est renforcée si le propriétaire de la marque dispose d'un contrôle de gestion opérationnel.

En l'absence d'un tel contrôle de gestion, l'expert comptable sera amené à établir des situations d'exploitation prévisionnelles (3 à 5 années). Ces situations vont permettre d'estimer les résultats futurs affectables à la marque. Le degré de fiabilité des données prévisionnelles dépend de l'expérience de l'évaluateur et de l'implication de la direction de la société propriétaire de la marque dans l'établissement des situations prévisionnelles.

1.4 LA NOUVELLE APPROCHE DANS LE CADRE DES NORMES IAS/IFRS

Etant donné que dans notre contexte actuel, les meilleures marques sont détenues par des sociétés multinationales, nous avons jugé important de signaler l'impact de l'adoption des normes IS/IFRS sur le diagnostic financier.

Même si tout ne change pas en matière de diagnostic, les changements entraînés par l'adoption d'une philosophie comptable à dominante américaine vont entraîner une révision des principes et une remise en cause des méthodes classiques de diagnostic.

L'adoption des normes internationales oblige les sociétés à renoncer à leurs repères, fondés sur les caractéristiques de la comptabilité, les principes comptables courants appliqués, les modes de financement privilégiés, les fondements du droit commercial et de la fiscalité, pour adopter d'autres références.

D'un autre côté, les utilisateurs des états comptables et financiers, qui avaient des habitudes spécifiques en matière de diagnostic, vont devoir changer de réflexes, en présence de documents désormais différents, représentant la « réalité » de manière différente.

Désormais, trois principes s'imposent :

- § l'évaluation des actifs à leur juste valeur et non plus au coût historique, en tenant compte, selon le cas, des conditions du marché ou en faisant des test périodiques de valorisation ;
- § l'analyse principalement économique des entités, reprend le dessus sur l'analyse juridique et fiscale et redonne son sens à la comptabilité ;
- § l'intégration d'une dimension financière nouvelle dans les bilans, en intégrant des instruments financiers.

Le diagnostic financier, comme toute autre démarche financière se référant aux normes IAS/IFRS doit s'inscrire dans le cadre conceptuel défini par l'IASB.

2 REVISION COMPTABLE ET FISCALE

2.1 OBJECTIF RECHERCHE

Le diagnostic comptable a pour vocation de s'assurer que les informations dont l'évaluateur dispose sont fiables. En d'autres termes, il convient d'effectuer un examen critique des comptes annuels ou d'une situation comptable récente de l'entreprise dont la marque sera évaluée. Si l'évaluateur est également l'expert comptable de l'entreprise, cette tâche est considérablement facilitée. Dans le cas contraire, l'expert comptable pourra s'appuyer sur les travaux des auditeurs externes, voire sur ceux du commissaire aux comptes, sans oublier qu'il ne peut se dispenser d'un examen minimum de cohérence compte tenu de sa qualification.

2.2 CONTROLES SPECIFIQUES

Sans trop nous attarder sur les techniques de diagnostic comptable, nous mettrons l'accent sur les grandes lignes du contrôle.

Il est à la fois intéressant et utile de procéder au préalable à :

- § La revue des dossiers de travail des commissaires aux comptes et ou des auditeurs externes,
- § La revue des procédures comptables et de contrôle de gestion de la société, en particulier les procédures de préparation et de suivi des budgets ainsi que le rattachement des comptes analytiques à la comptabilité générale,
- § L'examen des différents cycles d'exploitation à savoir, achats- fournisseurs, clients- ventes, trésorerie, production, stocks etc ... Le but de cet examen est de s'assurer que les principaux contrôles en place permettent la sauvegarde du patrimoine de la société ainsi qu'un suivi régulier des dépenses et des coûts fixes et variables.

Le diagnostic portera par la suite sur l'examen:

- § des principes et méthodes comptables appliqués par la société et notamment ceux liés à la comptabilisation des marques (les marques acquises notamment) .
- § approfondi des comptes : effectuer une revue générale des comptes et en particulier des postes ayant une incidence sur l'évaluation de la marque : les actifs immatériel, le chiffre d'affaires et les résultats, le stock des produits marqués...etc.
- § des valeurs d'exploitation : La valorisation comptable des stocks doit être examinée en faisant référence aux méthodes comptables admises en la matière. Ces analyses permettront de déterminer les provisions éventuelles à constituer pour dépréciation des stocks des produits marqués,
- § des créances : procéder à l'examen des créances pour déterminer les éventuelles provisions à constituer.

Il est recommandé, de procéder également :

- § au recensement des risques et autres éléments significatifs susceptibles d'influer de façon importante sur les résultats futurs.
- § à un diagnostic fiscal pour apprécier les risques fiscaux éventuels liés au transfert de la marque (droits d'enregistrement, imposition des plus values, ...etc),

2.3 LES RETRAITEMENTS ET AJUSTEMENTS POUVANT AFFECTER LA VALEUR DE LA MARQUE

Les retraitements et ajustements pouvant affecter la valeur de la marque sont la conséquence directe de l'examen des comptes à travers les normes d'audit applicables. Il s'agit principalement de :

- § valider les procédures utilisées et les principes comptables employés eu égard aux normes généralement admises en la matière et notamment ceux afférents à l'enregistrement et à l'évaluation comptable de la marque,
- § attester la fiabilité des valeurs comptables retenues et d'apprécier les redressements et retraitements nécessaires à l'évaluation de la marque,

- § déterminer les plus ou moins values latentes qui ressortent des évaluations faites par l'évaluateur lui-même ainsi que celles présentées par les consultants spécialisés et qui peuvent affecter la valeur de la marque,
- § apprécier les composantes du résultat comptable en distinguant les éléments courants d'exploitation de ceux accidentels ou exceptionnels,
- § apprécier les actifs et passifs de la société en vue de distinguer les créances certaines de celles irrécouvrables et de rechercher les passifs non enregistrés pour en déterminer les risques éventuels,
- § rechercher les passifs non enregistrés.

SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE

La mission d'évaluation des marques présente des spécificités et des difficultés importantes qui résultent essentiellement de sa nature et de son contexte général.

S'agissant d'une mission qui n'a pas un caractère aussi habituel que d'autres missions comme l'audit, l'organisation et le conseil, la bonne préparation de la mission d'évaluation constitue la base de sa réussite. Ainsi, avant de démarrer sa mission l'expert comptable est obligé d'avoir une connaissance approfondie de son contexte d'intervention (environnement, objectif, difficultés, etc...). En plus, la planification de la mission et la fixation du programme d'intervention sont d'une importance capitale pour le bon déroulement et la réussite de la mission.

Cette phase permet à l'expert comptable de :

- § Fixer les objectifs du vendeur et de l'acquéreur de la marque ;
- § Etablir avec rigueur sa lettre de mission ;
- § Mettre en place un programme général de contrôle ;
- § Fixer le planning et le budget de la mission ;
- § Formaliser ses travaux par la tenue rigoureuse des dossiers de travail
- § Superviser les travaux et mieux synthétiser ses résultats

Avant de procéder à l'application des méthodes d'évaluation, le diagnostic économique, marketing et juridique est indispensable au préalable ne serait-ce que pour choisir la méthode d'évaluation appropriée, en fonction des facteurs clés mis en évidence.

§ Le diagnostic juridique conduit à se poser les questions suivantes :

- la marque est-elle enregistrée ? dans quels pays ? pour quelles classes ?
- une action judiciaire contre la marque est-elle envisageable (déchéance et contrefaçon notamment) ?

- si une extension est envisagée vers d'autres pays ou produits, n'existe-t- il pas d'antériorité gênante?

L'expert-comptable chargé de l'évaluation de la marque doit avoir de bonnes connaissances juridiques en la matière pour maîtriser parfaitement les risques juridiques éventuels.

§ Le diagnostic économique et marketing conduit à étudier les points suivants :

- le marché de la marque (sa taille, son évolution, la place qu' y occupe la marque à évaluer, sa sensibilité à la marque);
- l'identité de la marque, son image, sa notoriété;
- la fidélité à la marque;
- les développements possibles (extension, revitalisation, internationalisation);
- le potentiel de la société (relations avec les distributeurs, culture de marque, capacités matérielles et financières pour communiquer et innover);
- la courbe de vie de la marque et son évolution prévisible.

Ces diagnostics sont complexes et ne peuvent pas être étudiés efficacement par un expert-comptable agissant seul. L'évaluation des marques rentre bien dans les missions de conseil pouvant être dévolues à l'expert-comptable, mais dans un contexte pluridisciplinaire. De ce fait, il doit s'associer à d'autres experts spécialités (avocats d'affaires spécialisés, experts marketing, ...etc) pour mener avec succès ses diagnostics.

§ Le diagnostic financier, comptable et fiscal :

C'est une étape importante en matière d'évaluation des marques et notamment dans le cas d'une évaluation dans un environnement plus vaste.

Après avoir effectué ses diagnostics, l'expert comptable peut alors démarrer sa mission d'évaluation proprement dite en vue de déterminer une « fourchette de valeur »

Toutefois, comme nous le verrons dans la deuxième partie de ce mémoire, il n'existe pas de formule parfaite d'évaluation des marques. De plus, il n'existe pas réellement de marché en dehors des noms, ce qui rend difficile toute comparaison avec des transactions similaires.

DEUXIEME PARTIE: LE PROCESSUS D'EVALUATION DES MARQUES ET LES DIFFICULTES PRATIQUES

CHAPITRE 1 : LES DIFFERENTES APPROCHES D'EVALUATION DES MARQUES

L'évaluation financière des marques est devenue un enjeu crucial de la compétitivité des entreprises. Mais les méthodes sont loin de faire l'unanimité. L'analyse de la valeur financière de la marque est le fait de trois mondes ayant chacun leur vision : le juridique (conseils en propriété industrielle), le financier (les grands cabinets d'audit ou d'expertise comptable) et le marketing (les sociétés d'études et en particulier les grands réseaux). Aujourd'hui, ces compétences se rejoignent entre elles. Les cabinets d'audit font souvent appel à des instituts d'études marketing. Et ces derniers commencent à allier compétences marketing et expertise comptable pour ouvrir des filiales spécialisées en évaluation financière des marques (C'est le cas de Sorgem avec Sorgem Evaluation).

Avant de mettre en route une méthode d'évaluation financière, quatre questions se posent pour déterminer si l'on est en présence d'un actif. A savoir :

- § existe-t-il une protection juridique ? ;
- § la marque est-elle séparable du reste de l'entreprise ? ;
- § est-elle capable de générer des revenus au-delà du simple produit ou de générer des revenus dans d'autres domaines ? ;
- § est-on vraiment en face d'actifs qui peuvent être vendus comme tels ?

D'une manière générale, l'évaluation financière dispose d'une large palette de méthodes, qui sont basées sur le passé (actif net, rendement, prix du marché) ou sur les résultats prévisionnels, les principales étant :

- § l'évaluation par les coûts historiques,
- § l'évaluation par les coûts de remplacement,
- § l'évaluation par les prix de marché,
- § l'évaluation par les bénéfices potentiels,
- § l'évaluation multi- critère de la force de marque.

Les principes, en matière de marques, sont identiques, mais leur application est rendue plus difficile, car il faut tout ramener à l'échelle de cet élément. De plus, les différentes méthodes reposant sur des moments différents, le passé, le présent ou le futur, l'utilisation de plusieurs d'entre elles est recommandée.

Deux cabinets ont développé leur propre méthode d'évaluation, Sorgem et Interbrand, et l'appliquent exclusivement, car ils considèrent qu'elle intègre les caractéristiques d'un maximum de méthodes. Ces cabinets s'appuient au préalable sur un diagnostic.

Le groupe LVMH (Louis Vuitton et Moët Hennessy), cabinet de renommée mondiale en matière des marques, distingue les marques pour lesquelles il existe un différentiel de marge élevé (le Champagne en particulier) et les autres. Dans le premier cas, les marques sont évaluées par l'application d'une seule méthode. Dans les autres cas, cette méthode est combinée avec d'autres.

L'utilisation de l'une ou l'autre méthode est fonction du contexte dans lequel on se trouve. Cela signifie que la méthode utilisée doit tenir compte à la fois de l'âge de la marque (la méthode des coûts historiques est par exemple difficilement applicable pour les marques centenaires), de la valeur créée et des données à la disposition de l'évaluateur. Il peut s'agir d'études prévisionnelles ou de transactions comparables.

Il convient de signaler que les méthodes examinées ci-après sont loin d'être exhaustives. Chaque évaluateur peut développer sa propre méthode et peut avoir ses propres principes quant au choix et à la détermination des différents paramètres.

Comme tout travail d'évaluation, les différentes méthodes étudiées ne peuvent conduire qu'à des résultats différents. Les choix des combinaisons sont laissés à l'expérience du professionnel et à son art en la matière.

SECTION 1 : L'APPROCHE PATRIMONIALE

Il existe deux méthodes différentes fondées sur un calcul des coûts qui peuvent généralement s'appliquer aux marques : la méthode des coûts historiques et la méthode de la valeur de remplacement.

3 LA METHODE DES COUTS HISTORIQUES

3.1 PRINCIPE D'UTILISATION

Cette méthode est la méthode de base retenue conformément aux différents textes comptables. Elle peut être utilisée en cas d'acquisition séparée ou de marques créées en interne.

Cette méthode est simple et repose sur des éléments objectifs, puisque tournée vers le passé. Selon cette méthode les marques valent ce qu'elles ont coûté. La valeur de la marque correspond à la somme d'investissements réalisés (ou des coûts supportés) depuis le début du processus de création de celle-ci, ou tout simplement à son coût d'acquisition.

Cette méthode est celle qui se rapproche le plus du principe comptable applicable lors de l'entrée en comptabilité des immobilisations, qui consiste à retenir le coût d'acquisition. Ainsi, elle prévaudrait si les sociétés comptabilisaient les marques créées en interne.

En effet, le Conseil National de la Comptabilité en France (CNC) est longuement revenu sur cette méthode lors de l'analyse de l'enregistrement comptable des marques développées en interne. Aussi, lorsqu'on attribue au bilan de l'entreprise l'objectif économique de déterminer l'efficacité des efforts entrepris par l'entreprise, cette méthode est souvent incontournable pour les actifs développés à l'intérieur de l'entreprise. Cependant, il est admis aujourd'hui, que les règles comptables excluent l'essentiel du capital intangible des entreprises. Le fait que la valeur de marché actuelle de Microsoft, égalait environ 18 fois sa valeur comptable ne surprenait pas les experts.

3.2 CHAMP D'APPLICATION

L'expert en évaluation doit comprendre le comportement des coûts afin de mieux saisir le processus de création de ce potentiel qui est la marque..

Pour une marque acquise, le problème ne se pose pas car le coût correspond à celui de l'acquisition.

Néanmoins, la traçabilité des coûts de la marque créée en interne par des processus de plus en plus complexes est nécessaire pour une valorisation fiable par les coûts. Il est en effet parfois difficile de distinguer entre les dépenses servant à maintenir la valeur de l'actif de celles utilisées pour le développer.

3.2.1 LES COMPOSANTES DES COÛTS

Pour le choix des coûts à retenir, nous nous référons à l'étude effectuée par le CNC français sur les marques¹.

3.2.1.1 Le choix du signe

En général, la création du produit ou du service précède celle de la marque et sont donc exclus des coûts à retenir pour l'évaluation de celle-ci.

¹ CNC (Conseil national de la comptabilité) de France, Les marques : un actif pour l'entreprise document n° 94

Les dirigeants doivent choisir une marque qui favorisera le plus possible la mise en contact avec le public. Ils doivent déterminer si elle doit indiquer l'origine du produit, être en rapport avec lui, être simplement suggestive, ou si au contraire elle doit être originale : ils doivent choisir un signe.

Le signe peut être verbal (un mot simple, un ensemble de mots, un nom patronymique, un nom géographique, un chiffre, une lettre), figuratif (un dessin, un logo, une forme) ou sonore. La marque peut également être complexe, lorsqu'elle est constituée par plusieurs éléments.

Une étude des marques concurrentes peut s'avérer utile. La société peut s'en inspirer ou, au contraire, vouloir se différencier des différentes tendances.

Dans un premier temps, un ensemble de propositions peuvent être dégagées, puis une sélection doit être opérée, avant de tester le signe finalement choisi. Le choix d'une marque peut être confié à un conseil extérieur ou être effectué par l'entreprise elle-même. Dans le premier cas, une facture pourra servir de base à l'évaluation. Dans le cas contraire, il faudrait en principe tenir compte du temps passé par le personnel, concerné par la création.

Etant donné que l'évaluation n'intervient pas systématiquement immédiatement après la création, la détermination du coût de choix de l'enseigne n'est pas toujours une chose aisée. Il incombe à l'évaluateur d'être plus vigilant.

3.2.1.2 La recherche d'antériorité

Il ne suffit pas de créer un signe, encore faut-il qu'il soit disponible. Les frais engagés pour la recherche doivent être pris en considération.

3.2.1.3 La demande d'enregistrement

Cette étape est indispensable, avant tout usage de la marque. Toutes les charges engagées lors de la procédure d'enregistrement sont à retenir.

3.2.1.4 Le pré-lancement

Il consiste à tester la marque sur une population réduite, la plus représentative possible. La société, à l'issue de cette phase, a deux options : soit elle abandonne le projet soit elle lance la marque. Si la marque a été lancée ces frais sont inclus dans le coût d'investissement.

3.2.1.5 Le lancement éventuel

La marque est alors mise en contact avec le public. L'opération se fera également par étapes successives.

A) Etudes et recherches commerciales :

Il s'agit d'études destinées à orienter la stratégie de lancement, comme par exemple des études de marché. Alors que leur introduction sur le marché est simultanée, la grande difficulté consiste à bien distinguer les charges concernant le produit et celles concernant la marque.

B) La stratégie commerciale :

Les charges afférentes aux actions suivantes doivent être prises en compte au niveau du coût :

§ la création industrielle (le design du produit, son emballage et son conditionnement) ;

§ la définition de l'axe publicitaire et celle de la politique de marque ;

C) La communication commerciale :

La connaissance de la marque par le public passe par des actions de communication. Ces actions peuvent prendre des formes distinctes.

La promotion des ventes : C'est une action à court terme. Elle permet au consommateur d'être mis en contact avec la marque et le produit, d'où la difficulté d'isoler ce qui concerne spécifiquement la marque.

Les relations publiques : Il s'agit des actions à plus long terme. Elles peuvent rejaillir sur la marque mais également sur l'institution, la société et le produit. Il est donc bien difficile de dégager la part des efforts de communication, constitutifs du patrimoine marque.

La publicité : Elle peut concerner ces quatre axes, sachant qu'une publicité institutionnelle peut également avoir un impact sur la marque.

Il n'est pas non plus aisé de distinguer les dépenses de publicité, simplement destinées à rappeler l'existence de la marque de celles destinées à créer un capital marque. La société doit donc déterminer le volume jugé nécessaire pour assurer le maintien de la notoriété de la marque. La valeur retenue est égale à la différence entre le montant des dépenses engagées et celles jugées nécessaires, à condition qu'il y ait augmentation de la part de marché.

Une autre difficulté consiste à déterminer la fin de la période de lancement. Diverses études ont montré que l'effort publicitaire lors du lancement d'une marque est prépondérant pour qu'elle puisse espérer perdurer. Cette durée peut varier de quelques mois à quelques années. On peut considérer qu'elle prend fin après une phase d'introduction sur le marché et une phase de croissance, lui garantissant une certaine part de marché. Après ce stade, il est de plus en plus difficile d'accroître la part de marché, qui peut même décroître momentanément, jusqu'au déclin final. Certains auteurs préconisent de retenir arbitrairement une durée de trois années.

D) La vente, la distribution et l'après vente

Le CNC en France estime que la plupart de ces activités font partie d'autres projets autonomes vis-à-vis de la marque, notamment la constitution et la tenue de fichiers commerciaux et des investissements dans la force de vente et après-vente du produit sous marque. Par conséquent, ces frais ne doivent pas être pris en compte et sont exclues du processus de développement des marques.

3.2.2 LE FONCTIONNEMENT DE LA METHODE

Malgré les limites de cette méthode évoquées au point 3.3 ci-après, plusieurs professionnels affirment que l'utilisation de la méthode des coûts historiques est parfaitement pertinente en ce qui concerne les actifs incorporels d'une manière générale et par conséquent la marque.

De plus, cette méthode est parfaitement adaptée pour évaluer une marque récente ayant de sérieuses chances de rentabilité commerciale et qui n'a pas encore atteint sa pleine maturité.

Certains évaluateurs cependant ne tiennent pas compte de cette contrainte et utilisent cette méthode quelle que soit l'ancienneté de la marque. Ils considèrent que, sans effort commercial pendant cinq années, la marque perd tout pouvoir attractif, le capital marque devant en permanence être recréé. Ils admettent donc que les dépenses de communication s'amortissent sur cinq années.

La valeur V de la marque est donc la suivante:

$$V = (\text{dépenses de communication de l'année } (N-4) \times 5) + (\text{dépenses de communication } (N-3) \times 2/5) + \dots + (\text{dépenses de communication } N)$$

Si ces dépenses sont constantes, cela revient donc à retenir 2,5 fois les dépenses annuelles.

Il est clair que les hypothèses concernant cette méthode sont arbitraires.

Nous verrons toutefois que la méthode est avantageuse en cas de consolidation.

3.3 LIMITES DE LA METHODE

D'une manière générale, nous pouvons résumer les difficultés que rencontrent les évaluateurs préoccupés par la fiabilité de la méthode des coûts historiques, pour les actifs créés au sein de l'entreprise, sous forme de deux questions principales:

- § Sommes-nous en mesure de déterminer par un raisonnement causal, les efforts qui sont à l'origine de la constitution de la marque?
- § Peut-on accompagner le processus, certes complexe, et où l'impact des externalités est très important, de création de la marque?

En effet, en plus des difficultés de détermination des coûts à retenir, la méthode des coûts historiques suscite un certain nombre de difficultés d'application :

- § Il est difficile de rechercher des coûts dans la comptabilité après l'écoulement d'une certaine durée. Il est donc pratiquement impossible de rechercher le coût de marques notoires et très anciennes telle que Coca-cola, créée en 1887, ou encore Danone, lancé en 1919.
- § Il est également nécessaire de déterminer un taux d'actualisation. Le taux de l'inflation pourra être retenu.
- § En appliquant cette méthode, il est difficile de tenir compte des caractéristiques juridiques, marketing et économiques de la marque.
- § Ce n'est pas parce qu'une marque a engendré des coûts élevés qu'elle a de la valeur. Certaines grandes marques comme le constructeur de Rolls Royce se sont construites sans aucune publicité. En revanche, d'autres secteurs ont au contraire un budget très élevé (les marques de lessive par exemple). Cette méthode favorise donc les marques qui n'existent que par la publicité.
- § Il n'est nullement tenu compte des possibilités d'avenir de la marque. Ainsi, une marque ancienne et sur le déclin risque-t-elle d'être surévaluée, au contraire d'une marque jeune et pleine d'avenir.
- § Lorsqu'il existe un grand nombre de marques, leur comptabilisation individuelle est délicate, surtout s'il y a une forte publicité institutionnelle. C'est pourquoi Nestlé n'évalue que globalement ses marques.

4 LA METHODE DES COUTS DE REMPLACEMENT

4.1 PRINCIPE

Cette méthode appelée également coût de reconstitution consiste à évaluer la marque existante en additionnant les dépenses qu'il faudrait supporter aujourd'hui pour l'amener à son niveau actuel de notoriété et de pouvoir d'attraction sur la clientèle, à savoir les coûts de création et les dépenses d'entretien et de développement de la marque, notamment les budgets publicitaires à engager.

Cette méthode, contrairement à la précédente se situe dans le présent. Il s'agit donc de déterminer la somme d'argent qui devrait être aujourd'hui investie afin de recréer la marque. Le coût de remplacement comprend deux éléments :

- § le coût de création et de développement de la marque,
- § le coût d'entretien nécessaire au maintien de la part de marché.

4.2 CHAMP D'APPLICATION

Cette méthode peut s'appliquer aux marques récentes et non leaders, c'est à dire celles qui n'empêchent pas leurs concurrentes d'exister et de se développer. Elle est alors proche de celle des coûts historiques.

En effet, il n'est pas judicieux de recourir à cette méthode pour évaluer une marque confirmée et bien implantée sur le marché mondial. Alors qu'une marque récente, ayant évolué dans un environnement qui n'a pas connu de changements importants, pourrait éventuellement être évaluée selon cette méthode.

Le groupe LVMH utilise cette démarche pour l'évaluation des parfums. Leur valeur est alors égale aux frais de communication nécessaires pour reconstituer leur notoriété.

Pour les marques anciennes, dans le domaine du luxe principalement, leur remise en état nécessite de dépenser une somme équivalente au prix d'acquisition. Car il est nécessaire d'en reconstruire toute l'identité, afin d'attirer vers elles les consommateurs et distributeurs. C'est pourquoi la valeur de ce type de marques a aujourd'hui baissé. Le goodwill se perd vite, et est dur à reconstruire. On sait également aujourd'hui que x % de notoriété spontanée ne garantit plus son éternité. Seules les marques leaders semblent encore aujourd'hui à l'abri.

La méthode peut également être utilisée dans le cas de marques qui ne sont plus exploitées. Ainsi, lorsque, en avril 2000, Jean-Marie Messier, patron de Vivendi Universal, met 3,6 millions d'euros sur la table pour acheter la marque Vizzavi à son créateur Ababacar Diop, il fait le pari de transformer ce nom qui n'évoque rien en un portail Internet mondialement connu. Dans ce cas révélateur de la frénésie Internet, le montant du goodwill correspond à un espoir de marque, car au moment de l'acquisition, Vizzavi n'est qu'un nom, sans produit, sans notoriété, ni marché.

4.3 LIMITES DE LA METHODE

Les limites de cette méthode sont liées principalement à son contexte d'utilisation. Ces limites sont les suivantes :

§ Cette méthode cherche à s'armer de réalisme, puisqu'elle est fondée sur le marché actuel (le présent) ou le marché virtuel (in vitro), mais elle perd, en revanche, en objectivité, ce qui la rend moins satisfaisante aux yeux des financiers car moins adaptée aux besoins juridiques et aux normes comptables.

- § Comme pour la méthode des coûts historiques, il est difficile de distinguer les actions de communication ayant un impact sur la marque de celles visant le produit, l'institution ou la société. Selon le cabinet Kidder Peabody ¹les chances de succès pour lancer un produit de grande distribution sont faibles ; elles sont estimées à 15% environ.
- § Il ne viendrait à l'esprit de personne de recourir à cette méthode pour évaluer une marque confirmée et bien implantée sur le marché mondial. En effet, Il est très difficile et même impossible, de refaire des grandes marques comme Coca Cola, Evian, Adidas ou Mac Donald's. Car, à l'époque, les investissements publicitaires nécessaires étaient moindres. Ces marques disposent en plus d'une supériorité technologique ou d'un savoir-faire par rapport aux concurrentes. Même lorsque la qualité est approchée, elles disposent toujours d'une avance en renommée et en image.
- § Pour déterminer les coûts directs et indirects qui ont été à l'origine de la création de la marque, il faut être en mesure de trouver, par un raisonnement causal le rapport complexe entre les ressources engagées et les résultats obtenus (les éléments constitutifs de la marque). Cependant, il est important de souligner que le décalage qui existe entre le coût de création de la marque et son potentiel -coût/valeur- est nécessaire pour pouvoir continuer à justifier tout effort d'investissement au sein d'une entreprise. L'entreprise capitaliste ne peut en effet accepter de dépenser, aujourd'hui, pour créer un actif que si la valeur d'usage de ce dernier, par son intégration aux autres éléments du patrimoine dans le processus de production, est supérieure à sa valeur d'échange.

¹ D.AAKER, « Le management du capital marque, Ed. Dalloz, P29

SECTION 2 : L'APPROCHE PAR LE RENDEMENT

Cette approche est fondée sur la valeur actuelle des avantages économiques futurs qui découleront de l'exploitation de la marque. En clair, elle essaie de répondre à la question : dans quelle mesure la marque augmente-t-elle les bénéfices de l'entreprise ?

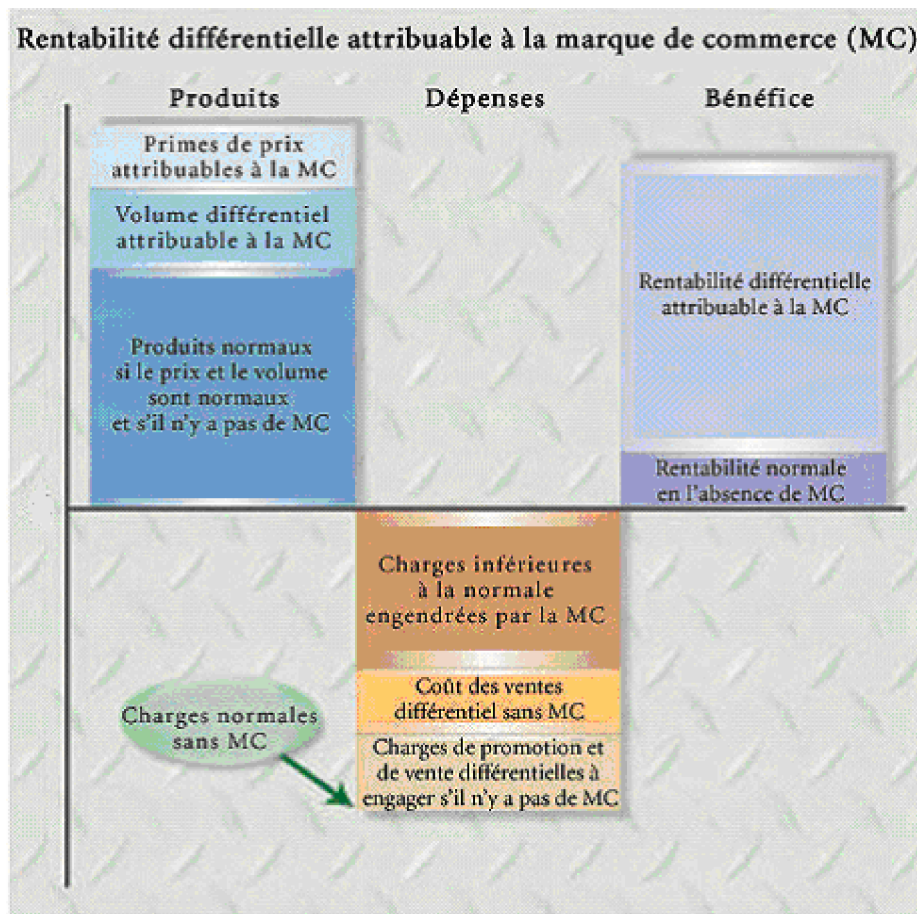
L'approche par le rendement repose sur l'actualisation des revenus réalisés grâce à la marque. Cette méthode peut être utilisée lorsqu'il est possible de comparer les performances de la marque avec celles des produits génériques, lorsque la marque est concédée en licence ou lorsqu'il est possible de définir un résultat de la société, pour la partie concernée par la marque.

Cette méthode est en soi assez attrayante, mais ses bases théoriques semblent fragiles et elle comporte des difficultés d'application. La détermination d'un revenu récurrent lié à la marque n'est pas chose aisée. Cela nécessite une comptabilité analytique très précise. En plus le choix du taux d'actualisation et de la prime de risque est délicat, alors qu'il est d'une importance primordiale pour la détermination de la valeur.

1 LE RESULTAT ATTRIBUABLE A LA MARQUE

Il s'agit soit d'un différentiel de prix de vente, de quantités ou de marge, soit des redevances. Ces méthodes ne peuvent être appliquées qu'à la condition que le résultat soit récurrent.

Cette rentabilité différentielle peut être schématisée comme suit :



1.1 LE DIFFÉRENTIEL DE PRIX DE VENTE

Cette méthode est applicable lorsque la marque permet de vendre plus cher un produit. Cela suppose l'existence d'une comptabilité analytique

Afin de déterminer ce différentiel, il faut tout simplement comparer le prix de vente avec celui pratiqué pour des produits similaires concurrents ou pour les mêmes produits vendus sans marque ou avec une marque de distributeur.

La valeur de la marque est alors égale à l'actualisation du surprix multipliée par les quantités vendues, diminué des dépenses qui y sont liées.

On peut également procéder à une étude auprès des consommateurs. Cela consiste à leur demander ce qu'ils seraient prêts à payer pour telle caractéristique du produit, dont la marque.

Une autre méthode consiste à déterminer jusqu'à quel niveau une marque peut résister à une baisse de prix du produit concurrent, sans devoir suivre.

1.2 LE DIFFERENTIEL DE QUANTITE

La valeur de la marque est alors égale à l'actualisation des quantités supplémentaires vendues grâce aux qualités de la marque, multipliées par le prix de vente, suivies de la soustraction des dépenses liées.

Cette méthode peut être utilisée lorsque le prix des produits est très proche ou lorsque la société, malgré une marque forte, a pour politique de vendre ses produits au prix du marché.

1.3 LE DIFFERENTIEL DE MARGE

Les revenus peuvent être actualisés en tenant compte des gains de marge réalisés grâce à la marque. Ces gains sont obtenus lorsque les quantités vendues permettent par des effets de volume de réduire les coûts (en recherche-développement, en publicité, en fabrication) par rapport à des sociétés commercialisant les mêmes produits sous une marque différente.

Il est cependant difficile, si des gains de marge par rapport à des marques concurrentes ont été identifiés, de savoir si les économies réalisées sont toutes imputables à la marque. Elles peuvent être pour partie liées aux procédés de fabrication, au mode de gestion etc.

Le gain de marge peut également résulter des deux méthodes précédentes, c'est-à-dire d'un surprix ou d'un surplus de quantités vendues.

Il peut s'agir également simultanément d'un surprix et de moindres prix de revient. Prenons l'exemple suivant :

La société Rayane commercialise le produit P, avec et sans marque. Le produit est vendu 110 DH sous marque et 100 DH sans la marque, soit 10 DH moins cher.

Les économies publicitaires réalisées représentent 2% du chiffre d'affaires. En 2005, 10 000 unités ont été vendues sous marque et les quantités sont supposées croître chaque année de 3%. Le taux de capitalisation retenu est de 10%.

$$\text{Valeur marque} = [(10\,000 \times 10) + (10\,000 \times 110 \times 0.02)] / (0,1 - 0,03) = 1\,740\,000 \text{ DH}$$

1.4 LA METHODE DES REDEVANCES

Cette méthode détermine le montant des redevances futures (nette impôt) que percevrait le titulaire de la marque, s'il avait consenti une licence à un tiers sur la durée de vie de la marque.

L'horizon retenu est compris entre 3 à 10 ans. Jusqu'à 20 ans lorsque l'étendue de la marque est très large ou notoire.

$$\text{Valeur de la marque} = (\text{somme de flux des redevances nettes d'impôt sur } n^\circ \text{ années actualisées}) \\ + (\text{valeur résiduelle actualisée de la marque en fin de l'année } n^\circ)$$

Les redevances futures s'obtiennent en appliquant un taux de redevance aux chiffres d'affaire prévisionnels établis sur l'horizon retenu. le taux de redevance peut être déterminé de la manière suivante :

- § il peut s'agir des redevances effectivement perçues, desquelles on soustrait les charges incombant normalement au concédant. Il est nécessaire de vérifier si elles concernent exclusivement ou non la marque.
- § le taux peut être déterminé par comparaison avec ceux pratiqués pour des marques similaires.
- § il peut être déterminé selon les usages.

Le taux de redevance par rapport au chiffre d'affaires à retenir recommandé par les professionnels est compris¹ :

- § entre 1 et 2% produits grande consommation ;
- § entre 2 et 3% produits simples, manufacture non consommable, (casseroles) ;
- § entre 2 et 5% produits spéciaux, pharmaceutique ;
- § entre 2 et 5% produits important, électroménager ;
- § entre 2 et 7% haute couture ;
- § jusqu'à 10% et plus, produit luxe.

Valeur de la marque = (durée d'exploitation de la marque) x (Chiffre d'affaires annuel effectivement réalisé ou Potentiel x Taux de redevance) x (1- taux d'abattement lié à l'incertitude de l'exploitation marque)

Dans la pratique, le taux d'abattement est compris entre 40% et 60%.

Le chiffre d'affaires retenu doit être récurrent. Le choix, à l'intérieur d'une fourchette dépendra bien sûr du potentiel de la marque.

Exemple :

La société HADIL a réalisée un CA de 8 979 500 DH pour l'année N, l'entreprise espère encore exploiter sa marque pendant 20 ans,

On suppose : le taux de redevance est de 5% ; le taux d'abattement est de 60%.

Valeur de la marque = (20 x 8 979 500 x 5%) x (1- 60%) = 3 591 800 DH.

¹ CNC France, les marques un actif pour l'entreprise, p99

2 L'ACTUALISATION

Le taux d'actualisation peut être défini comme « une manière chiffrée d'indiquer quelle préférence l'investisseur accorde à une somme perçue aujourd'hui plutôt que dans le futur. Ce taux va dépendre de l'inflation qui peut rogner une recette future, du coût de l'argent qu'il utilise, des risques attachés à la recette future, et de l'ambiance générale, c'est-à-dire des taux habituellement utilisés à l'époque considérée»¹.

Il est donc censé refléter la dépréciation du futur, ainsi que le risque du projet d'investissement. Il s'agit de deux variables différentes que les évaluateurs tentent de traduire par le taux d'actualisation. Cette opération n'est pas sans difficulté. Elle pose aux experts deux problèmes traditionnels, valables également pour les marques en tant qu'actif immatériel: l'un concernant la validité d'un taux constant, l'autre évoquant le taux à choisir.

Nous étudierons successivement les formules d'actualisation, sa durée, et le choix du taux

2.1 LES DIFFERENTES FORMULES D'ACTUALISATION

2.1.1 L'ACTUALISATION DU RESULTAT ATTRIBUABLE A LA MARQUE

La formule est identique, qu'il s'agisse d'un différentiel de prix de vente, de quantités, de marge ou des redevances (voir le point 1 ci-dessus).

On pose :

R : Le résultat attribuable à la marque

V : La valeur résiduelle,

i : Le taux d' actualisation

¹ BRILMAN J. et MAIRE C., « Manuel d'évaluation des entreprises », Edition d'Organisation.

n : La durée d'actualisation

k : le pourcentage de progression annuelle de la marque

$$\text{Valeur de la marque} = \sum_{t=1}^n R(1+i)^{-t} + V(1+i)^{-n}$$

Lorsque n tend vers l'infini, la formule devient: $V = R/i$

Lorsque le revenu attribuable à la marque croît de manière régulière, la formule précédente devient : $V = R/(i-k)$

La valeur résiduelle est égale à la capitalisation du dernier résultat attribuable à la marque. Elle est donc nulle dans le cas d'une actualisation à l'infini.

2.1.2 L'ACTUALISATION DU RESULTAT GLOBAL AFFECTABLE A LA MARQUE SUIVANT LA METHODE SORGEM

Le différentiel de prix, de quantité ou de marge conduit finalement à la participation de la marque dans le résultat global de la société. La part de résultat attribuable à la marque est un résultat courant, après impôt sur les sociétés.

Afin de le déterminer, il est nécessaire de disposer d'une comptabilité analytique fiable et adaptée, surtout lorsque la société commercialise plusieurs marques différentes, ou des produits vendus avec ou sans marque. Ceci est le cas en général pour les biens de grande consommation.

La valeur de la marque est égale à la différence entre le résultat réalisé grâce à elle et la rémunération normale des capitaux. Cette méthode est inspirée de la méthode de la rente du goodwill, pour l'évaluation des entreprises.

La formule d'actualisation utilisée par le cabinet SORGEM pour déterminer la valeur de la marque :

On pose :

R : Le résultat attribuable à la marque

V : La valeur résiduelle,

t : L'année de prise en compte du résultat

i : Le coût moyen pondéré du capital

$$\text{Valeur de la marque} = \sum_{t=1}^n R(1+i)^{-t} + V(1+i)^{-t}$$

2.2 LA DUREE D'ACTUALISATION

Les auteurs préconisent une durée fonction de la durée de vie prévisible de la marque. En général, elle est comprise entre 3 et 10 ans, la dernière redevance faisant ensuite l'objet d'une capitalisation.

De nombreux évaluateurs ne remettent pas en cause le principe de la capitalisation, même si aujourd'hui on peut douter de l'éternité des marques. Ils tiennent alors compte de la morosité au niveau des résultats et de la prime de risque.

C'est le cas de SORGEM qui prend en compte les flux générés et attendus par la marque (le prix des produits, les revenus des redevances, etc.) pondérés d'une prime de risque liée à l'instabilité des marchés (état de la concurrence, sensibilité des consommateurs aux marques, etc.).

En général, ce cabinet fait des prévisions sur trois années, puis détermine un taux de croissance ou décroissance pour les trois ou quatre années suivantes, avant de capitaliser le dernier revenu. La valeur résiduelle n'intègre un taux de croissance que lorsqu'il s'agit d'une marque prestigieuse (Coca Cola, Microsoft, IBM)

2.3 LE TAUX D'ACTUALISATION

Le taux d'actualisation choisi doit correspondre au taux exigé par les investisseurs pour des fonds propres investi dans un actif de même risque que la marque.

2.3.1 LE CHOIX D'UN TAUX D'ACTUALISATION

Le choix d'un taux approprié est un exercice difficile, qui pourtant est d'une importance capitale. En effet, une modification de celui-ci peut, tout comme la durée d'actualisation, avoir des répercussions importantes sur la valeur déterminée. Le choix d'un taux approprié est laissé à l'appréciation de l'évaluateur et son art de métier.

Néanmoins, dans la pratique, les différents taux susceptibles d'être retenus sont les suivants :

- § le taux du marché de l'emprunt,
- § le taux de rémunération des fonds propres,
- § le taux des placements sans risques,
- § le taux moyen de rémunération des actions sur le marché boursier,
- § le coût du découvert bancaire,
- § le taux de rendement exigé des investissements,
- § le taux de rendement brut des obligations,
- § le coût des capitaux utilisés par l'entreprise pour investir.

2.2.1 LA PRIME DE RISQUE

Le risque financier est généralement pris en considération dans le taux de base. Toutefois, étant donné que la marque très particulier, les professionnels associent au taux d'actualisation une prime de risque spécifique, ce qui a pour effet de réduire la valeur de la marque. Le risque doit couvrir :

Une éventuelle perte du marché : Cette situation peut résulter de plusieurs facteurs. A titre d'exemple on peut citer :

- Les consommateurs sont moins attirés par la marque,
- Difficultés financières de la société ayant des impacts négatifs sur la communication en vue de la soutenir,
- Événement exceptionnel pouvant altérer l'image de la marque (mauvais goûts, erreur de lancement, incidents sur la santé suite à la consommation d'un produit ...etc)

Des difficultés éventuelles de cession : Il existe toujours des aléas dans les négociations et il se peut également que la société, malgré une marque solide, rencontre des difficultés à trouver un acquéreur, par exemple si le marché est stagnant ou menacé par des produits de substitution.

Le taux sera d'autant plus élevé que la marque est peu renommée, que l'actualisation est calculée sur une durée plus importante et que les prévisions sont incertaines.

Le cabinet Sorgem a élaboré une méthode qui lui est spécifique¹: Il considère que l'analyse préalable (le diagnostic économique, marketing et juridique) permet de déterminer la prime de risque. Cette prime correspond à :

- Une note de risque attribuée au marché de la marque en comparaison aux autres marchés (noté de 0 à 2),
- Plus une note de risque attribuée à la marque elle-même en comparaison aux autres marques du marché (noté également de 0 à 2).

Ces deux valeurs sont obtenues en faisant la moyenne des notes de divers paramètres caractérisant son potentiel.

Cette démarche nous permet d'aboutir à 5 classes de risques de la classe 0 à la classe 4 :

¹ Maurice NUSSENBAUM, Les marques, un actif à évaluer, Revue Banque n°515

La classe 0 correspond au taux de rendement le moins élevé exigé des fonds propres investis sur le marché (c'est à dire un taux sans risque), et la classe 4 correspond au taux le plus élevé exigé.

2.2.2 LA PRISE EN COMPTE DE L'INFLATION

Comme tout travail classique d'évaluation, l'évaluateur doit tenir compte du taux d'inflation si celui-ci n'a pas été pris en compte dans le taux de base. Le passage d'un taux sans inflation à un taux tenant compte de l'inflation peut se présenter comme suit¹ :

On pose :

t' = taux non déflaté

f = taux d'inflation

t = déflaté

$$t \text{ déflaté} = (t' - f) \times \frac{1}{1 + f}$$

Lorsque le taux d'inflation est inférieur à 10%, il est possible de simplifier ainsi la formule :

$$t \text{ déflaté} = t' - f$$

3 LE CHAMP D'APPLICATION ET LES LIMITES DE LA METHODE DE RENDEMENT BASEE SUR L'ACTUALISATION DES BENEFICES LIES A LA MARQUE

3.1 LE CHAMP D'APPLICATION DE LA METHODE

Cette approche est fondée sur la valeur actuelle des avantages économiques futurs qui découleront de l'exploitation de la marque. En clair, elle essaie de répondre à la question suivante : dans quelle mesure la marque augmente-t-elle les bénéfices de l'entreprise ?

¹ Brillman et maire, Manuel d'évaluation des entreprises, ed. Organisation

Elle est praticable lorsqu' il est possible de différencier le produit marqué du produit générique, la marque générant soit un gain en quantités vendues ou en prix de vente, soit des économies en matière de dépenses de communication.

Le cabinet LVMH applique cette méthode pour les produits dont le différentiel est élevé et qui autorisent un prix de vente largement supérieur (les champagnes par exemple). De même, il n'est souvent pas possible de déterminer un surprofit dans le domaine du luxe, où il n'est pas aisé de trouver des produits génériques comparables ayant le même niveau de qualité. La méthode trouve également un champ d'application lorsqu' il est possible de déterminer un taux de redevance, ou lorsqu' on peut définir un résultat pour la partie de la société concernée par la marque.

3.2 LES DIFFICULTES D'APPLICATION

Cette méthode reste en soi la méthode la plus séduisante pouvant mieux intéresser l'acheteur et le vendeur. En effet, ce dernier au moment de l'évaluation s'intéresse plus aux performances actuelles ou prévisionnelles de la marque qu'à son passé.

Cependant, elle rencontre de nombreuses difficultés d'application :

A) La détermination du résultat de la marque :

La principale difficulté de cette méthode est la détermination du résultat attribuable à la marque. En effet, et en l'absence d'une comptabilité analytique très fine et axée sur les marques, il est particulièrement difficile de répartir les charges indirectes et de savoir si le gain est entièrement imputable à la marque. Les différences de prix ou de rentabilité peuvent également s'expliquer par la qualité du produit, le rapport coût/performance, les conditions du marché ou d'autres éléments incorporels. Ceci pose le problème de la séparabilité de la marque que nous développerons dans la suite de ce mémoire.

Il est parfois plus difficile de déterminer ce résultat lorsque la société vend uniquement des produits sous marque et qu'il n'existe pas de produit générique.

De plus, afin de simplifier les calculs, le résultat est supposé stable ou la progression supposée constante dans le temps. Or dans la pratique, le résultat est instable et il est fonction de la gestion de la société dans sa globalité (De gros efforts de publicité renforcent certainement le capital-marque, mais ce au détriment du résultat).

B) Le choix du taux et de la durée d'actualisation

Le choix d'un taux et d'une durée appropriés restent également problématique. Il en existe une multitude, et une variation de quelques points peut modifier fondamentalement le résultat d'une évaluation. Il en est de même pour la durée d'actualisation.

C) Le choix de la prime de risque

Nonobstant son importance, le choix de la prime de risque n'obéit à aucune règle précise et reste soumis à l'appréciation de l'évaluateur.

D) Le caractère aléatoire des prévisions

Quelles qu'elles soient, les prévisions sont toujours aléatoires. Nul ne peut prévoir à long terme si la marque bénéficiera toujours de la même image ou si le produit sera toujours compétitif ou à la mode. Les marques notoires sont cependant avantagées, bien qu'elles ne soient jamais à l'abri des variables incontrôlables.

SECTION 3 : L'APPROCHE BASEE SUR LE MULTIPLE

La méthode du multiplicateur de marque/revenus consiste à affecter à la marque, aux redevances, au chiffre d'affaires ou au bénéfice un coefficient de force de la marque, par une démarche multicritères qualitatifs et quantitatifs et apprécie la part des gains de l'entreprise attribuables à la marque. Les dépenses marketing et les efforts de protection industrielle sont également intégrés pour tenir compte de la robustesse du positionnement obtenu.

1 LA METHODE INTERBRAND

1.1 PRINCIPE

Interbrand a développé sa méthode de valorisation des marques, reconnue par les cabinets d'audit et la communauté marketing en général : La Brand Valuation

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons vu que, d'après Interbrand, il existait une relation entre la "force" de la marque et le multiple. La courbe reliant ces deux paramètres est en forme de S (Cf première partie point 2.2 « cycle de vie »). Le multiple (ordonnée de la courbe) est déterminé à partir des transactions comparables. A défaut, il faut tenir compte des PER (price earning ratio) de sociétés à marque similaire. La valeur maximale du multiple correspond à celle du leader .

Le PER est égal : (cours de l'action/ bénéfice par action). Il exprime le nombre de fois que le marché boursier paye le bénéfice par action d'une société.

La valeur du multiple sera fonction de la "force" de la marque (abscisse de la courbe), qui sera déterminée après en avoir fait un diagnostic qui repose sur trois étapes essentielles :

A) La segmentation,

Première étape d'analyse de la marque. Elle permet de déterminer d'où viennent ses revenus (par produits, secteurs géographiques, canaux de distribution, clients...)

B) L'analyse financière,

Consiste à retraiter les performances économiques, passées et futures, de la marque en identifiant les revenus qu'elle génère. Il s'agit d'obtenir les revenus nets de la marque (en retraitant les coûts de fonctionnement, le taux d'imposition et les capitaux employés).

C) L'analyse marketing :

Elle se fait en deux étapes :

§ Le rôle de la marque : elle permet d'identifier la part des revenus qui sont attribuables uniquement à la marque et de déterminer les facteurs qui stimulent et renouvellent la demande du consommateur.

§ La force de la marque : elle analyse les forces, les faiblesses et les garanties de gains futurs de la marque en fonction de facteurs déterminants liés à son marché, son environnement, ses investissements...etc. La force d'une marque réside dans son aptitude à créer une relation durable avec le consommateur et vise donc à sécuriser la demande et les gains futurs pour son propriétaire. cette force repose sur la pondération des critères suivants :

- le leadership sur le marché,
- la fidélité et la satisfaction de la clientèle attachée à la marque,
- la valeur du marché,
- le potentiel de diversification de la marque,
- le potentiel d'internationalisation,

La valeur de la marque est alors égale au produit du multiple par le bénéfice réalisé grâce à elle, duquel on soustrait la rémunération du capital.

1.2 CHAMP D'APPLICATION

La crédibilité de la méthode Interbrand a été approuvée par ses références, sa renommée dans les domaines de l'évaluation financière des marques et sa présence dans 29 pays au monde. Interbrand travaille sur l'ensemble des processus qui permettent de créer de la valeur pour les marques et intervient auprès de grands groupes : Neopost , Peugeot, Nestlé, EDF, Schneider, Fnac ... etc.

Par ailleurs, Il est souvent fait appel au cabinet Interbrand pour des produits de grande consommation. C'est le cas des marques du groupe Danone. Elle présente l'avantage de fournir un cadre de comparaison.

Ce cabinet procède à l'évaluation des plus grandes marques. Coca Cola, Microsoft et IBM sont celles qui ont les plus grandes valeurs au monde en 2006 avec respectivement 67 Milliard de dollars, 57 Milliard de dollars et 56 Milliard de dollars.

La valeur des cents premières marques mondiales figure en annexe 4.

1.3 LIMITES DE LA METHODE

La présentation théorique de la méthode Interbrand met en relief l'avantage d'être très simple à mettre en place. Néanmoins, elle rencontre de nombreuses difficultés d'application :

- § La "recette" servant à déterminer un multiple qui tient à ce point compte de la "force" de la marque n'est pas bien défini.
- § Cette méthode présente un caractère statique et conduit à une valorisation constante, sans intégrer les aléas de l'avenir et tenir compte des variables incontrôlables.

- § Le multiple est en principe déterminé par référence avec des transactions comparables. Or, le marché des marques est peu développé. De plus, le montant de la transaction tient évidemment compte de la valeur de la marque, mais également d'un effet de surenchère (la survaleur).
- § Le PER pris en compte à défaut de transactions est une notion qu'on peut remettre en cause. En effet, le cours de la bourse dépend étroitement de la tendance générale du marché boursier et des fluctuations de spéculation. Par conséquent, le cours boursier peut ne pas traduire la situation réelle de la société.
- § Le lien entre le PER et la marque n'est que très indirect, puisqu'il exprime une valeur globale de l'entreprise.
- § Comme nous l'avons déjà montré dans ce mémoire la détermination du bénéfice réalisé grâce à la marque n'est pas aisée et n'offre pas toutes les garanties de pertinence.
- § La problématique de la séparabilité de la marque semble ignorée sauf s'il est fait référence, pour la détermination du multiple à des transactions comparables.

2 LA METHODE SORGEM

2.1 PRINCIPE

Le cabinet Sorgem considère qu'il existe une relation entre le multiple et la valeur boursière moyenne de la société.

La valeur de la marque chez Sorgem est égale à la différence entre la part de la valeur boursière des actions correspondante à la marque ($PER \times R$) et la situation nette corrigée correspondante (SNC).

Suivant une démonstration mathématique, le cabinet Sorgem a déterminé un multiple k qui doit être associé à la force de la marque¹. Il est arrivé à la formule suivante de détermination du multiple k :

$$k = [(R_s \times \text{PER}) - \text{SNC}] / R_m$$

Avec :

R_s = résultat de la société

R_m = résultat attribuable à la marque

SNC = situation nette corrigée

Il applique ensuite la formule suivante d'évaluation de la marque: $V = k \times R_m$

2.2 CHAMP D'APPLICATION

La détermination du multiple dans cette méthode est basée une démonstration empirique ce qui renforce son fondement scientifique.

En plus, les sociétés qui ont un PER élevé, à condition d'être mono- marque peuvent utiliser cette méthode. Car, dans le cas contraire, il est impossible de déterminer la valeur boursière des actions de la société pour chaque marque.

2.3 LIMITES DE LA METHODE

La critique remarquable apportée à cette méthode c'est que son raisonnement est purement financier et ignore les aspects marketing et juridiques. Or, ces deux facteurs sont primordiaux dans le monde des marques.

¹ F.KERMOEL, Les mots les plus chers de la planète. Le nouvel Economiste, n°1014, p63

3 LES AUTRES METHODES

En plus des méthodes les plus pratiquées exposées ci-dessus, les professionnels ont développés d'autres méthodes basées sur le multiple dites méthodes simplifiées.

Ces méthodes sont à déconseiller, car elles ne tiennent pas compte des caractéristiques de la marque et ne reposent sur aucun fondement théorique et reposent sur un choix arbitraire des coefficients. Elles ne doivent être employées que pour définir un premier ordre de grandeur.

Cependant on constate que de nombreux évaluateurs utilisent exclusivement ces méthodes, pour la seule raison qu'elles sont simples.

3.1 LA METHODE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Avant de présenter cette méthode, nous allons préciser quelques définitions que nous utiliserons par la suite :

Influence de la marque dans la décision d'achat des consommateurs pour des produits : Cet indicateur mesure le degré d'influence de la marque sur la perception des clients à celle-ci. C'est une notion qui peut être difficile à mesurer de manière précise. Les évaluateurs proposent une valeur comprise entre 1% et 20%, selon l' influence de la marque sur le chiffre d'affaires. Cependant, les professionnels estiment que cette fourchette est bien pessimiste, car avec de tels résultats, la marque n'aurait pas son importance actuelle. En outre, la détermination d'une valeur à l'intérieur de cette fourchette reste périlleuse.

Le taux de notoriété spontanée : c'est-à-dire le pourcentage qui associe spontanément la marque au produit. Les évaluateurs préconisent une valeur comprise entre 0,2 et 1. En pratique, cette grandeur est mesurable sur le terrain.

Le degré d'autonomie de la marque par rapport à la société : Ceci mesure l'identité de la marque indépendamment de l'image de la société. Ce taux est en général considéré égal à 100%.

On pose

I : L'influence de la marque dans la décision d'achat des consommateurs pour des produits de ce marché (exprimée en pourcentage).

C : Le coefficient de notoriété spontanée

A : L'autonomie de la marque par rapport à la société

$\sum_{t=1}^n CA$: La somme des chiffres d'affaires des produits marqués des 3 derniers exercices

$$\text{Valeur de la marque} = \sum_{t=1}^n CA \times I \times C \times A^1$$

3.2 LA METHODE DU BENEFICE

Dans cette méthode, la valeur de la marque $V = k \times B$

Avec :

B : La somme des bénéfices nets de la société (pour sa partie sous marque) des trois derniers exercices

k : Le coefficient variable de 2 à 5, en fonction de la force de la marque, déterminée après avoir fait un diagnostic économique, marketing et juridique.

Le coefficient pratiqué dans cette méthode semble très élevé en matière d'évaluation de sociétés. En fait, si le bénéfice est constant sur trois années et la société vend des produits d'une seule marque, on arrive à une valeur qui peut atteindre quinze fois le bénéfice annuel.

¹ C.BERJACATEVIC « Méthodes d'évaluation des marques et brevets, P 8 », Centre de recherche et de gestion

3.3 LA METHODE DES REDEVANCES

Dans cette méthode, la valeur de la marque $V = k \times Ra$

Avec :

Ra : La dernière annuité de redevances nette de charges incombant au concédant

k = coefficient compris entre 4 et 7. Ce coefficient est fonction des caractéristiques économiques, marketing et juridiques de la marque

Lorsque la marque n'est pas concédée sous licence, il est possible d'utiliser un pourcentage du chiffre d'affaires. Ce point a déjà été évoqué ci-dessus dans la méthode des redevances.

Cette méthode est davantage appréciée par certains évaluateurs, car elle est relativement prudente. En effet, si on a un taux de redevance de 2% et l'on choisit un coefficient de 4, la valeur de la marque représente 8% du chiffre d'affaires annuel. En outre elle est parmi les méthodes acceptée par l'Administration Fiscale en France.

CHAPITRE 2 : LES DIFFICULTES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES MARQUES

L'évaluation des entreprises en général et des marques commerciales en particulier est un exercice complexe. En effet, la principale qualité d'un bon évaluateur est sa bonne imagination. Chaque expert peut déterminer une valeur en fonction de l'intérêt qu'il défend. La séparabilité de la marque par rapport à la société à laquelle elle appartient reste une problématique majeure qui rend difficile la mission d'évaluation.

SECTION 1 : LA PROBLEMATIQUE DE L'INDEPENDANCE DE LA MARQUE

Dans la pratique, on peut facilement remarquer la dépendance réciproque entre la marque et les autres actifs. En fait, sa valeur peut être dépendante d'autres éléments (outil de production, marchés, autres immobilisations incorporelles etc.), qui eux-mêmes peuvent faire l'objet d'évaluations séparées, et sont également influencés par leur environnement, et notamment les marques.

1 LA RELATION ENTRE LA MARQUE ET SON ENVIRONNEMENT

La marque joue tout d'abord un rôle d'identification et de différenciation pour l'entreprise. Elle existe pour signer et estampiller les produits ou les services de l'entreprise. La marque Bic à travers sa mission de vendre des produits fonctionnels, simples, pratiques et avec un bon rapport qualité/prix joue parfaitement ces rôles d'identification et de différenciation.

En réalité les marques ne peuvent pas être dissociées de la société à laquelle elles appartiennent. C'est la raison pour laquelle certains auteurs considèrent qu'il est vain de vouloir déterminer une valeur des marques. Pourtant, les dernières années ont marqué un tournant dans la conception des marques et on constate de plus en plus des transactions qui ne portent que sur elles.

1.1 LA MARQUE ET LE PRODUIT

L'effort commercial et marketing sur le produit est inséparable de celui sur la marque correspondante. La qualité de la marque est liée à celle du produit.

Les résultats des efforts de la recherche et développement visant à améliorer la qualité du produit ou à le développer se répercutent automatiquement sur la marque.

La société peut également bénéficier d'un savoir-faire. La détention et l'exploitation d'un brevet lié à une marque ne pourra être que bénéfique pour celle-ci.

1.2 LA MARQUE ET LA SOCIETE

La société peut bénéficier de plusieurs facteurs qui peuvent avoir un impact sur la maque :

- § Une image très forte qui rejaillit sur la marque : Celle-ci peut bénéficie de la notoriété de la société, une fois cédée, la marque ne pourra compter que sur son pouvoir d'attraction, ou sur celui de la firme qui l'a acquise.
- § Un savoir-faire en matière de communication et une bonne situation financière pour soutenir les efforts de recherche-développement, d'innovation, et de communication ce qui rend la marque plus dynamique.
- § Une forte culture d'entreprise en matière de marque : cela favorise son développement, le maintien de son identité et l'innovation.
- § La renommée de son dirigeant créateur de la marque : elle peut être intimement liée à la personnalité du dirigeant. Dans ce cas, la cession de celle-ci, sans son dirigeant, lui serait très préjudiciable (C'est le cas notamment dans le domaine de la haute couture).

1.3 LA MARQUE ET LA DISTRIBUTION

Malgré son identité forte, son pouvoir d'attraction et sa bonne gestion, la marque a besoin d'être distribuée dans de bonnes conditions pour pouvoir exister et maintenir son positionnement. De plus, un merchandising favorable dans le magasin incitera encore davantage le consommateur à l'achat.

1.4 ALLIANCES DE MARQUES : LE CO-BRANDING

La formation d'alliances entre marques est devenue un outil stratégique utilisé par de nombreuses entreprises pour atteindre un certain niveau de développement. L'alliance de marques représente une association, à court ou à long terme, de deux ou plusieurs marques.

En effet, menacées par les marques de distributeurs et à la quête d'innovations, aujourd'hui les marques s'associent dans le cadre de campagnes publicitaires, d'opérations promotionnelles ou encore dans la conception de produits.

Par conséquent, au même titre que la stratégie d'extension de marque, la combinaison de deux marques pose la question des retombées positives ou négatives sur les marques partenaires.

2 LA SEPARABILITE DE LA MARQUE EST POURTANT UNE REALITE

Ceci est avéré par le fait que de nombreuses transactions portent exclusivement sur cet élément. On a vu que Perrier avait été cédé à Nestlé pour la modique somme de 2,4 milliards d'euros, Coca-cola avait offert 800 millions d'euros pour l'acquisition d'Orangina qui valait 200 millions d'euros d'un point de vue comptable, ou Buitoni vendu 35 fois ses résultats.¹

¹ Revue STRATÉGIES n°1230 du 29/03/2002, page 6

Dès lors, on ne peut nier l'importance de la marque, en effet elle permet de construire une crédibilité à la fois chez les consommateurs, chez les investisseurs, et l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise et ce indépendamment des autres éléments.

Une marque acquise est bien sûr plus séparable qu'une marque créée. Cette dernière ne peut l'être que si elle peut exister indépendamment de la société à laquelle elle appartient; et sa vente doit être sans effet sur les autres actifs.

Comme nous l'avons déjà signalé, une marque ne peut être évaluée que lorsque des revenus lui sont attribuables. Il peut s'agir d'un gain de marge, d'un surprix, d'un volume de ventes ou, élément difficilement mesurable, d'une renommée ou d'une image. En plus, trop de paramètres en particulier immatériels (volatilité du marché, action de la concurrence etc.) et donc non quantifiables jouent pour que l'on puisse l'évaluer avec rigueur. Ceci présente l'avantage paradoxal de permettre une grande souplesse quant au choix de la méthode et des coefficients éventuels

Le degré de séparabilité de la marque est apprécié à travers sa dominance par rapport à tous les autres éléments qui peuvent avoir une influence sur elle. L'évaluateur peut être amené à pondérer son évaluation, afin de tenir compte du degré de séparabilité. Mais le plus souvent, il n'effectue pas de pondération, puisqu'une marque ne peut exister sans son environnement.

En conclusion, "Ce sont les synergies qui font le pouvoir des marques" a écrit J.N. KAPFERER¹, et les évaluer conduit donc nécessairement à évaluer d'autres éléments. On retrouve la nécessité d'évaluer la marque avec l'ensemble de son environnement, et en particulier l'entreprise propriétaire.

¹ J.N KAPFERER, Les marques capital de l'entreprise, Ed. l'organisation P.313

SECTION 2 : LA COMPTABILISATION DES MARQUE ET LA PARTICULARITE EN MATIERE DE CONSOLIDATION

1 LA COMPTABILISATION DE LA MARQUE DANS LES COMPTES SOCIAUX

Le problème de comptabilisation se pose plus précisément pour les marques créées en interne. Cependant, pour la marque acquise rien ne change, cet actif est enregistré à la comptabilité à son prix d'acquisition.

1.1 LA COMPTABILISATION SUIVANT LES DISPOSITIONS DU CGNC

Un actif incorporel peut être défini comme un actif identifiable, non monétaire, sans substance physique, détenu par l'entreprise en vue de son utilisation dans un processus de production de biens et de services, ou de location, ou encore à des fins administratives ».

L'activation des dépenses incorporelles n'est autorisée que si ces dépenses répondent à un certain nombre de critères. Le critère commun à tous les pays et tous les actifs est que l'engagement de la dépense doit induire une génération des ressources futures.

Le problème conceptuel qui se pose en matière d'éléments incorporels en général est : à partir de quel moment la dépense engagée sur un exercice a-t-elle un impact sur la rentabilité future de l'entreprise ? A partir de quel moment une dépense cesse-t-elle d'être une charge pour devenir un actif

En nous inspirant des conditions d'activation comptables des actifs incorporels, les critères de l'activation d'une marque se présentent comme suit :

a. La marque sur laquelle porte la dépense incorporelle est identifiée de manière précise : ce critère permet de ne retenir pour l'élément à activer que les coûts qui lui sont spécifiques : ceci sous entend que l'entreprise doit procéder à une comptabilisation analytique de ses dépenses.

b. il y a une grande probabilité de succès technique / de commercialisation : l'entreprise doit être capable de déterminer la possibilité technique et la possibilité commerciale.

c. l'entreprise a marqué sa volonté de mener à bien la marque : ceci implique autant une volonté clairement affirmée par la direction de l'entreprise, que l'existence de ressources suffisantes pour soutenir sa marque jusqu'à son terme.

En théorie, le plan comptable marocain prévoit le compte 222 pour l'enregistrement des marques. Une interprétation des méthodes d'évaluation instaurées par le CGNC laisse aux entreprises la possibilité d'enregistrer à l'actif du bilan les marques qu'elles créent en interne.

Néanmoins, dans la pratique, Il est généralement difficile de réunir les conditions d'activation et de déterminer la valeur de la marque. C'est pourquoi, la marque créée en interne n'est généralement pas prise en compte dans la comptabilité.

Vu cette situation, l'expert comptable chargé de l'évaluation perd la traçabilité des coûts de la marque créée en interne ce qui rend difficile sa valorisation par la méthode patrimoniale.

1.2 LES APPORTS DES NORMES IAS/IFRS

IAS 38 impose à une entreprise de comptabiliser une immobilisation incorporelle si et seulement si il est probable que les avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à l'entreprise ; et si le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Les dépenses relatives à un élément qui ne respectent pas ces critères devront être comptabilisées en charges. Il en est de même des dépenses relatives à un actif dont le caractère identifiable ou son contrôle par l'entreprise n'est pas démontré : parts de marché, clientèle, savoir faire non protégé

La norme IAS 38 pose deux critères pour définir le caractère identifiable d'une immobilisation incorporelle. Une immobilisation incorporelle est identifiable si :

- § elle est séparable des activités de l'entité ou susceptible d'être vendue, transférée, louée ou échangée de manière isolée ou avec un contrat, un autre actif ou passif ;
- § elle résulte d'un droit légal ou contractuel même si ce droit n'est pas transférable ou séparable de l'entité ou des autres droits et obligations.

Curieusement – sans prendre en compte la correspondance ou non avec les conditions pratiques– l'IAS 38 (§ 51) affirme catégoriquement que « les marques développées en interne (...) ne devraient pas être reconnues comme actifs incorporels ». Ceci résulte de la conviction de l'IASC « que les dépenses afférentes aux marques développées en interne ... ne peuvent pas être séparées du coût global du développement de l'activité » (IAS 38, § 52). En précisant cette interdiction concrète, l'IASC adopte une position extrêmement prudente.

De même, nous avons déjà vu que la séparabilité de la marque reste la problématique majeure qui rend difficile son évaluation à titre indépendant.

2 LE CAS PARTICULIER DE CONSOLIDATION :

Notre propos n'est pas de définir de manière approfondie les principes de la consolidation. Cependant, nous rappellerons succinctement certaines règles concernant l'écart de première consolidation, dont le traitement pourra donner lieu à une évaluation de marque.

2.1 L'ECART DE PREMIERE CONSOLIDATION

Le CGNC a retenu la notion d'écart de première consolidation et la définit comme étant la différence éventuelle entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part de capitaux propres revenant à la société consolidante dans cette filiale, sur la base des méthodes de consolidation (après reclassements et retraitements éventuels). L'écart de première consolidation est scindé entre :

- § l'écart d'évaluation résultant de la comptabilisation, à des fins de consolidation, des éléments identifiables de l'actif net acquis à leur juste valeur. L'écart d'évaluation correspond donc à la différence entre cette juste valeur et la valeur comptable au moment de l'acquisition;
- § l'écart d'acquisition, soit la différence entre le coût d'acquisition des titres et la juste valeur mentionnée précédemment.

Le choix de l'investisseur à acheter des titres à un prix supérieur à leur valeur mathématique peut être justifié par plusieurs raisons :

- § des raisons commerciales, comme l'élimination de concurrents ou l'accès à de nouveaux marchés; la société consolidée peut disposer de fichiers clients, de réseaux de distribution solides ou de marques, slogans, logos etc;
- § des raisons technologiques comme la propriété de brevets;
- § des raisons liées à des plus-values sur immobilisations corporelles;
- § l'accroissement du contrôle de la société;
- § l'amélioration de la rentabilité par des effets de synergie.

2.1.1 LES CONDITIONS D'AFFECTATION DE L'ECART DE PREMIERE CONSOLIDATION AUX MARQUES

L'affectation se fait en priorité aux immobilisations identifiables, qu'elles soient corporelles ou incorporelles. Le même principe est retenu dans les normes internationales IAS/IFRS.

Un actif incorporel est identifiable et susceptible d'être inscrit séparément au bilan consolidé si son évaluation est faite selon:

- § des critères pertinents,
- § des méthodes objectives,
- § essentiellement basées sur les avantages économiques futurs (flux de trésorerie, surprofit, etc) dégagé par l'actif incorporel tel est peut être notamment le cas des marques et des parts de marché.

De suite apparaissent des problèmes de fonds liés à de telles affectations :

- § le mode d'évaluation doit être suffisamment précis et fiable ;
- § un suivi de l'évolution de la valeur de l'actif incorporel doit être prévu.

Les marques doivent être identifiables. Elles sont considérées comme telles lorsque leur mode d'évaluation est défini avec une précision suffisante et qu'il est possible de suivre l'évolution dans le temps de leur valeur.

Pour répondre à ces exigences, la marque doit remplir les conditions d'une immobilisation, c'est-à-dire appartenir à la société (cela exclut les licences), et lui être profitable de façon durable.

Pour suivre l'évolution de sa valeur dans le temps, la même méthode d'évaluation que celle utilisée à l'origine doit pouvoir être utilisée chaque année afin de la comparer avec la valeur actuelle. Ceci est bien sûr impossible si cette méthode est celle des coûts historiques.

2.1.2 L'INTERET D'AFFECTER L'ECART DE PREMIERE CONSOLIDATION AUX MARQUES

L'affectation à des marques est privilégiée par les dirigeants pour les raisons suivantes :

- § La marque est un actif non amortissable. Son affectation permet donc d'améliorer le résultat consolidé,
- § L'affectation aux marques conduit à pratiquer une réévaluation libre des actifs de la filiale dans les comptes consolidés,
- § Enfin, cela permet de faire transformer un surpris, a priori dû à des négociations difficiles, en un actif beaucoup plus respectable.

2.2 LES DIFFICULTES D'APPLICATION

Le fait d'affecter aux marques l'écart de première consolidation est donc très tentant pour les sociétés. Cependant, il se heurte aux difficultés d'application que nous avons déjà énoncées dans ce mémoire relatives à l'évaluation de cet élément incorporel :

- § Comment le mode d'évaluation, peut-il être défini avec une précision suffisante ?
- § On estime que la marque est un actif séparable. Nous avons vu que c'est loin d'être le cas dans la majorité des situations,
- § Certaines branches d'activité, susceptibles d'évaluer des marques, sont favorisées par rapport à celles qui n'en ont pas, en particulier les entreprises industrielles qui doivent faire face à d'importants amortissements, grevant leur résultat, mais au profit de leur cash-flow,
- § Enfin, en cas de difficultés, les entreprises doivent cumuler une baisse de la rentabilité et des provisions à constituer. Car une marque acquise au prix fort peut vite perdre de sa valeur, pour des raisons d'une part conjoncturelles et d'autre part en cas de changement d'habitudes de consommation.

3 REFLEXION SUR LA PROBLEMATIQUE DE COMPTABILISATION

3.1 COMPTABILISATION DES MARQUES

Etant donnée l'importance primordiale des marques, les faire apparaître dans les comptes sociaux peut intéresser un grand nombre de sociétés.

De ce fait, il est recommandé de se pencher sur la question des marques créées en interne en vue de :

§ Réaliser une étude approfondie sur le processus de création des marques,

§ Proposer à partir de ce processus des solutions innovantes au problème d'enregistrement des marques à l'actif

3.2 ACQUISITION DE LA MARQUE DANS LE CADRE D'UN REGROUPEMENT

A défaut d'affectation de l'écart de première consolidation aux marques dans le cadre d'un regroupement de deux ou plusieurs sociétés, nous allons présenter deux manières de faire apparaître les marques non pas au niveau de l'écart de première consolidation, mais dans les comptes sociaux :

§ La première consiste à fusionner.

§ La deuxième consiste, lorsqu'il est souhaité de conserver deux entités distinctes à créer une société nouvelle, qui va absorber la société dont on envisage de prendre une participation.

Dans les deux cas, la marque est valorisée ce qui autorise son activation, sous réserve de l'approbation du Commissaire aux Apports.

SECTION 3 : LES METHODES D'EVALUATION DE LA MARQUE DANS UN ENSEMBLE PLUS VASTE

Dans le cas où la marque ne peut être vendue séparément de l'entreprise à laquelle elle appartient, l'application des méthodes d'évaluation étudiées dans le premier chapitre peut s'avérer inutile car la marque ne peut pas faire l'objet d'une évaluation individuelle. Elle doit être évaluée dans un ensemble plus vaste : la survaleur.

La survaleur représente l'excédent de valeur de la société par rapport à la somme de tous les éléments qui la composent.

1 LA METHODE DE GOODWILL

Vu leur importance dans notre environnement actuel, si l'on créait aujourd'hui une Bourse des marques, nul doute que les cotations seraient chahutées. Elles révéleraient combien les marques sont convoitées par les financiers.

« Avant les années quatre-vingt, on cherchait à acheter une usine de chocolats ou de plats cuisinés. Après 1980, on désira acquérir Kit Kat ou Buitoni, Dans le premier cas, on s'offre une capacité de production, dans l'autre, une part de l'esprit des consommateurs. »¹ .

Au fil du temps, la notion de goodwill s'est imposée. Elle correspond à cette « part de l'esprit du consommateur », cette survaleur que l'acquéreur est prêt à payer.

1.1 LA FAISABILITE DE LA METHODE POUR EVALUER LES MARQUES

Dans le cas où la marque ne peut être vendue séparément de l'entreprise à laquelle elle appartient, il est déconseillé d'utiliser les méthodes d'évaluation spécifique de la marque étudiées ci-dessus.

¹ Jean-Noël Kapferer, , Les Marques, capital de l'entreprise Éd. d'Organisation)

Lorsque société dispose et commercialise une marque en tant qu'élément incorporel unique, le surprofit est alors généré pour sa plus grande partie par la marque. Par conséquent, la méthode du goodwill peut être préconisée.

1.2 LE FONDEMENT DE LA METHODE

Le goodwill est l'excédent de la valeur globale de l'entreprise sur la somme des valeurs des divers éléments corporels et incorporels qui la composent. Il rémunère la marque, mais également tous les autres éléments immatériels.

Par cette approche, le goodwill peut être défini comme étant le complément immatériel de l'actif net comptable dans la valeur finale. Cette définition résiduelle explique le nombre et la variabilité de ses composantes: brevets et procédés techniques, dessins, marques, clientèle, renom de la firme, valeur de l'équipe dirigeante, compétence, dynamisme, esprit d'innovation, qualité de l'organisation, travaux de recherche industrielle, efficacité du réseau commercial ...etc.

L'évaluation des éléments incorporels suppose l'existence d'un niveau de rentabilité supérieur à la normale. Le goodwill résulte donc de la différence entre le profit réalisé et la rémunération normale des capitaux engagés.

La méthode du goodwill est donc un mixage des méthodes patrimoniales et de celles basées sur la rentabilité.

1.3 LES DIFFERENTES METHODES BASEES SUR LE GOODWILL

Il existe de très nombreuses méthodes basées sur le goodwill dit GW. Dans ce mémoire, nous ne pouvons pas cerner et exposer toutes les méthodes, mais de citer celles qui sont les plus usitées et qui nous semblent être les plus appropriées.

1.3.1 LA METHODE DE L'UNION EUROPEENS DES EXPERTS COMPTABLES

Le surprofit est calculé par rapport à la rémunération de la valeur globale de l'entreprise et non de la valeur de base. La survaleur correspond à la valeur actualisée de ce surprofit, soit :

$GW = (\text{bénéfice futur} - i \times \text{ANCC}) \text{ actualisé sur } n \text{ années au taux } t$

§ Le taux d'actualisation t est majoré d'une prime de risque.

§ la durée de la rente est comprise entre 3 à 8 ans selon la solidité et la pérennité prévisible de la société.

§ Le bénéfice doit être récurrent.

§ i représente le taux normal de rémunération des capitaux.

De nombreux auteurs préfèrent les notions de capitaux nécessaires à l'exploitation (CPNE) ou de valeur substantielle (VSB) à celle de l'actif net. La rente de goodwill n'est plus considérée comme un excédent d'une capacité bénéficiaire durable sur la rémunération de ANCC, de la VSB ou des CPNE. L'acheteur aura investi et payé un prix qu'il convient, à ce titre, de rémunérer.

1.3.2 LA METHODE DITE DES ANGLO-SAXONS

La rente de goodwill (ou surprofit) est calculée par rapport :

§ à la capacité bénéficiaire espérée. La rente dans ce cas est capitalisée, et non actualisée ;

§ à la rémunération de l'actif net comptable corrigé au taux de placement sans risque (i%).

La survaleur ou goodwill est obtenue par capitalisation de ce surprofit au taux t exprimant le coût des capitaux propres.

$GW = (\text{bénéfice futur} - i \times \text{ANCC}) \text{ capitalisé au taux } t$

1.3.3 LA METHODE DES PRATICIENS

Cette méthode combine l'approche patrimoniale et la valeur de rentabilité. Elle repose sur le principe selon lequel la valeur de la société est égale à la moyenne entre l'actif net comptable corrigé (ANCC) et la valeur de rendement (VR.).

Il en découle le goodwill suivant $= (VR - ANCC) / 2$

1.4 LES LIMITES DES METHODES BASEES SUR LE GOODWILL

Les évaluateurs préfèrent d'avantage l'utilisation des méthodes basées sur le goodwill car elles combinent à la fois le capital et le rendement. Toutefois, comme toutes autres méthodes, elles comportent de nombreuses difficultés d'application. A titre d'exemple nous pouvons citer :

§ Il n'existe pas de règle commune et précise quant à la détermination du taux d'actualisation, de la prime de risque et de la durée de la rente. Par conséquent, les résultats obtenus via cette méthode peuvent être très différents ;

§ il est toujours difficile de disposer d'informations prévisionnelles fiables.

§ cette méthode ignore les différents éléments incorporels pris individuellement, il y a donc toujours une incertitude sur la part à attribuer à la marque.

§ alors qu'il joue un rôle primordial dans la vie et pérennité des marques, le marketing est totalement ignoré.

2 LES METHODES D'ÉVALUATION DES FONDS DE COMMERCE

La marque est un élément du fonds de commerce, au même titre que les brevets, le droit au bail... etc. L'évaluation de la marque peut dépendre de celle du fonds de commerce. A noter toutefois que l'évaluation d'un fonds de commerce n'est possible que s'il existe une clientèle.

2.1 LA VALEUR DU MARCHÉ

La valeur du marché d'un fonds de commerce correspond au prix moyen qui peut être raisonnablement obtenu dans le cas de mise en vente amiable. Elle peut différer de son prix de réalisation. Le prix peut, en effet, être influencé par l'urgence manifestée par l'une des parties pour traiter ou par des motifs de convenance personnelle.

Pour déterminer la valeur du marché de ce bien, il convient de rappeler quels sont les principaux éléments de la valeur du fonds de commerce autres que la clientèle. Ces éléments sont d'ordre économique et juridique.

A) Eléments économiques

- § **Chiffre d'affaires et bénéfices réellement réalisés** : dans la pratique, on se fonde plus sur le chiffre d'affaires que sur les bénéfices. Il est alors recommandé de retenir la moyenne du chiffre d'affaires des 2 ou 3 dernières années ;
- § **L'emplacement et l'importance des locaux**: la qualité de l'emplacement a toujours été considérée comme un gage de sécurité et, par conséquent, comme un facteur essentiel de la valeur d'un autre côté, la configuration et l'importance des locaux peut influencer sur la valeur du fonds. Il en est de même de la qualité et de l'état de l'immeuble dans lequel est installé le fonds de commerce ;
- § **Agencements et installations** : leur importance varie selon l'activité exercée (adaptabilité, vétusté ou modernisme) ;

§ Marchandises : bien qu'il fasse l'objet d'une estimation à part, le stock, par son importance et son obsolescence, peut constituer un facteur de plus-value ou de moins-value du fonds de commerce.

B) Eléments juridiques :

Les éléments à prendre en considération à ce titre sont :

- § Les lois et règlements susceptibles d'avoir une influence sur l'exploitation du fonds ;
- § Les dispositions fiscales ;
- § Les conditions locatives, c'est-à-dire le bail et ses différentes clauses : durée du bail restant à courir, nature des commerces autorisés, faculté de sous-location et de mise en gérance, clauses relatives aux réparations et charges, importance du loyer ...etc ;
- § les obligations attachés au fonds de commerce.

2.2 LA METHODE DES BAREMES

2.2.1 OBSERVATIONS GENERALES

La méthode du barème est proposée par Francis Lefebvre (Francis Lefebvre Fiscal). Le barème dit fiscal, n'a aucun caractère officiel, mais il est celui le plus couramment utilisé par les experts et les tribunaux en France (notamment dans la région parisienne).

Un modèle de ce barème est présenté en annexe 3

2.2.2 PRINCIPE DU BAREME

Il permet d'obtenir la valeur du fonds de commerce pour chaque profession considérée. Cette valeur est calculée en appliquant un coefficient déterminé à l'un des éléments suivants :

- § bénéfice annuel
- § chiffres d'affaires annuels, hebdomadaires ou journaliers

§ éléments spécifiques ou représentatifs de l'activité (nombre de chambres, de places, métrage, tonnage ...etc)

Cependant, ce barème doit être manié avec précaution, en tenant compte notamment des éléments suivants :

§ les pourcentages de chiffre d'affaires sont normalement plus significatifs que les pourcentages de bénéfices ;

§ les résultats obtenus doivent être corrigés pour tenir compte des caractéristiques propres à l'affaire;

§ les pourcentages doivent, dans une certaine mesure, être réduits lorsque le chiffre d'affaires atteint une somme importante;

§ le chiffre d'affaires retenu est souvent le chiffre moyen des trois dernières années ;

§ le barème n'est pas appliqué dans certains cas particuliers ;

§ les valeurs obtenues à l'aide du barème s'entendent « matériel compris » mais à l'exclusion, bien entendu, du stock de marchandises.

2.2.3 MODE D'UTILISATION DU BAREME

La plupart des données du barème se fondent sur le chiffre d'affaires, c'est-à-dire sur la recette TVA comprise, conformément à la jurisprudence de la Cour de Cassation en France. Il est précisé que :

§ l'on retient habituellement la moyenne du chiffre d'affaires des 2 ou 3 dernières années d'exploitation, sauf pondération si la variation est trop importante,

§ l'année commerciale comprend 50 recettes hebdomadaires ou 300 recettes journalières,

§ les valeurs s'entendent matériel compris. par contre, si l'on utilise les barèmes fondés sur les bénéfices, la valeur obtenue doit être augmentée de celle du matériel.

D'autre part, les bases retenues dans les barèmes ne tiennent pas compte de la valeur des marchandises : les stocks devant être évalués distinctement pour leur valeur marchande.

2.2.4 MODE D'EMPLOI DU BAREME :

Le barème se réfère soit aux bénéfices, soit au chiffre d'affaires.

A) Estimation par le bénéfice (colonne 2 du barème)

Le bénéfice à retenir est le bénéfice net moyen réalisé dans les trois dernières années. Le matériel n'est jamais compris dans la base d'évaluation.

B) Evaluation par le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'entend toutes taxes comprises. A moins d'indications contraires, le tableau donne la valeur d'ensemble du fonds, matériel compris, à l'exclusion des marchandises neuves (le stock étant estimé à part, à dire d'expert). Dans certaines professions, le chiffre d'affaires annuel peut être remplacé par les recettes journalières ou le chiffre d'affaires hebdomadaire ou mensuel moyens (calculés sur la dernière année). Il peut être recouru également aux quantités produites ou débitées et aux places disponibles.

2.2.5 VALEUR DU BAREME :

Le barème est un instrument de mesure simple qui doit être utilisé avec prudence sous peine de s'exposer à certaines erreurs d'appréciation. Il ne peut conduire qu'à des approximations ; le résultat obtenu doit être affiné en apportant les corrections qui tiennent compte des caractéristiques particulières de l'entreprise.

Chaque fonds de commerce procédant d'une valeur singulière, son estimation ne peut résulter que de la conclusion minutieuse de l'expert qui, grâce à ses qualités techniques et à son expérience, aura su tirer parti de l'ensemble des composants permettant d'établir l'évaluation souhaitée.

SYNTHESE DE LA DEUXIEME PARTIE

Après avoir étudié les différentes méthodes d'évaluation, on peut se demander quelles sont celles qui sont les plus adaptées, tout en étant faciles à mettre en oeuvre. Chaque méthode utilisée est fonction du contexte dans lequel on se trouve, en tenant compte de la valeur ajoutée qu'elle apporte.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons mis l'accent sur les méthodes suivantes :

§ La première famille d'évaluation est basée sur les coûts :

- La méthode des coûts historiques
- La méthode des coûts de remplacement

§ La deuxième famille concerne les méthodes d'évaluation basées sur le marché

§ La troisième famille repose sur l'actualisation des revenus réalisés grâce à la marque

§ La quatrième famille repose sur le principe d'un multiple qui est affecté soit au résultat soit aux chiffres d'affaires soit aux redevances.

Cette multitude de méthodes mène vers des résultats différents. La valeur, par application de ces différentes méthodes, sera comprise à l'intérieur d'une fourchette.

Le diagnostic économique et juridique que nous avons étudié à la première partie doit permettre de situer la marque à l'intérieur de cette fourchette. S'il s'agit d'une marque bien protégée, ne présentant a priori aucun risque quant à sa protection, et économiquement solide (forte identité, bonne distribution, marché favorable etc), on retiendra la partie haute de cette fourchette. A l'inverse, en cas de marque faible, on la situera sur sa partie inférieure.

Le prix de transaction peut s'écarter largement de cette fourchette. En effet, l'importance stratégique de la marque peut inciter l'acquéreur à offrir un prix exorbitant. A l'inverse, une situation critique du vendeur peut l'obliger à accepter un prix inférieur.

Il existe bien sûr d'autres méthodes que nous n'avons pas étudiées, car il est impossible d'être exhaustif. Chaque évaluateur peut développer sa propre méthode et peut avoir ses propres principes quant au choix et à la détermination des différents paramètres.

Néanmoins, l'évaluation des marques est un exercice complexe car il est confronté à des difficultés pratiques pouvant rendre difficile l'application des méthodes susmentionnées. La séparabilité de la marque par rapport à la société à laquelle elle appartient reste une problématique majeure.

La problématique provient également du fait que presque toutes les immobilisations incorporelles créées ne figurent pas à l'actif des comptes sociaux, bien qu'aucun texte ne l'interdise, alors qu'elles figurent dans les comptes consolidés.

Dans le cas de l'inséparabilité de la marque, celle doit être évaluée dans un ensemble plus vaste comme un élément de fonds de commerce. Les méthodes pratiquées dans ce cas sont :

§ La méthode de goodwill ;

§ La méthode d'évaluation de fonds de commerce.

CONCLUSION GENERALE

« ... Ainsi la diversité de nos opinions ne vient pas de ce que les uns sont plus raisonnables que les autres, mais seulement de ce que nous conduisons nos pensées par diverses voies, et ne considérons pas les mêmes choses. Car ce n'est pas assez d'avoir l'esprit bon, mais le principal est de l'appliquer bien. »

René DESCARTES

« Le principal est de l'appliquer bien » – s'agissant de l'évaluation des marques, après la mise en forme d'un certain nombre de diagnostics (juridique, marketing, économique, financier et comptable) et de méthodes d'évaluation, le principal reste bien de savoir les appliquer.

L'évaluation des marques est un sujet à la fois complexe et polémique.

En effet, les méthodes d'évaluation aujourd'hui disponibles et spécifiques aux marques commerciales (Interbrand, Sorgem) méritent une plus large diffusion au-delà du seul cercle des cabinets spécialistes et ce pour démystifier la technique et donner l'occasion aux autres professionnels dont l'expert comptable de découvrir ce nouveau créneau.

En outre, au terme de notre présentation des différentes méthodes d'évaluation nous pouvons retenir quelques idées :

§ Les méthodes techniques mises en oeuvre n'assurent pas le résultat d'une négociation : La valeur n'est pas nécessairement le prix. Bien d'autres facteurs endogènes aux conditions de la négociation ou à l'environnement d'une opération interviennent qui participent à l'écart entre la valeur et le prix : La force de la marque, la situation financière du cédant, les garanties offertes par les parties, le degré de participation cible, l'intérêt stratégique, le besoin d'investissements futurs...

- § L'inadaptation historique de la comptabilité à rendre pleinement compte de la valeur des marques devrait disparaître avec le passage aux nouvelles normes comptables IFRS et le concept de « juste valeur ». En effet certains éléments de patrimoine, de charges ou d'engagements jusque là non réévalués ou encore non intégrés dans l'évaluation de la marque seront désormais mieux pris en compte et plus ajustés.
- § L'évaluation de la marque en tant qu'élément indépendant reste une problématique de fond de l'évaluation que l'automatisme de la méthode ne peut résoudre à lui seul. En revanche, plusieurs transactions ont porté sur la marque seule. Dans ce cas, son potentiel doit être considéré comme une valeur intrinsèque. La marque peut donner toute sa valeur à une entreprise : il arrive que des sociétés soient vendues pour un prix très élevé, malgré de lourdes pertes, en raison du potentiel de leur marque ;

La démarche proposée tout au long de ce mémoire a pour but de préciser et de rendre disponible à l'expert comptable un mode d'analyse ou une approche méthodologique qui clarifie la démarche de détermination de la valeur de la marque. Une démarche similaire pourrait être utilisée pour l'évaluation des autres actifs incorporels qu'il s'agisse du diagnostic multicritère ou de la logique des différentes méthodes d'évaluation (basées sur les coûts historiques, sur les flux futurs ou sur l'utilisation d'un multiple). Les problèmes qui peuvent être rencontrés sont souvent identiques, en particulier ceux qui sont liés à la séparabilité de l'actif incorporel.

En bref, le succès de la mission d'évaluation nécessite pour l'expert comptable de :

- § maîtriser au préalable son contexte général d'intervention ;
- § procéder aux différents diagnostics (juridique, marketing, économique, comptable et financier) de la marque afin de déterminer ses forces et faiblesses. Nous préconisons, dans une démarche innovante, de compléter ces diagnostics par une analyse stratégique prenant en compte l'entreprise en général et le centre de profit en particulier ;

- § disposer d'une synthèse des méthodes d'évaluation, d'en connaître leurs avantages et leurs limites et de savoir se faire une idée de la valeur. Ceci dépend, en effet, de l'expérience de l'expert comptable et de sa capacité d'imagination ;
- § pouvoir proposer une fourchette de valeur pour entrer en négociation.

Au delà de la mission principale portant sur l'évaluation des marques, plusieurs occasions sont offertes à l'expert comptable pour élargir son champ d'intervention :

- § le propriétaire qui songe à vendre sa marque devrait chercher à en augmenter la valeur au préalable. Ainsi dans une phase préparatoire, l'expert comptable peut intervenir pour élaborer un plan d'actions centré sur la recherche d'optimisation de la valeur de la marque et offrir au propriétaire des alternatives stratégiques ;
- § ensuite une recherche ciblée d'acquéreurs potentiels viendra ouvrir différentes opportunités de cession dans le cadre d'une offre d'actions portant sur un intervalle de valeurs justifiées. Cette tâche pourra être réalisé avec succès avec l'intervention de l'expert comptable ;
- § vu sa formation pluridisciplinaire, l'expert comptable pourra assister son client dans la rédaction des actes juridiques relatifs à la transaction ;

BIBLIOGRAPHIE

TEXTES OFFICIELS :

- § La loi n°17-97 relative à la protection de la propriété industrielle et commerciale promulguée par le Dahir n°1-00- 91 du 9 Kaada 1420 (15 février 2000) telle que modifiée et complétée par la loi 31.05
- § Décret n° 2-00-368 du 18 rabii II 1425 (7 juin 2004) pris pour l'application de la loi n° 17-97 relative à la protection de la propriété Industrielle
- § La loi n° 13-99 portant création de l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale promulguée par le dahir n° 1-00-71 du 9 kaada 1420 (15 février 2000)
- § Le décret n° 2-99-71 du 9 hija 1420 (16 mars 2000) pris pour l'application de la loi n° 13-99 portant création de l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale
- § Dahir n°1-92-139 du 08 janvier 1993 portant promulgation de la loi n°15-89 réglementant la profession d'expert comptable et instituant un Ordre des Experts Comptables
- § Dahir n° 1-96-83 du 1 août 1996 portant promulgation de la loi n° 15-95 formant code de commerce
- § Dahir du 12 août 1913 formant code des obligations et contrats.

MANUELS, GUIDES, ET MEMENTOS

- § Code général de Normalisation Comptable Marocain.
- § Abdeladim Mohamed et Talbi Abdelaziz, Le Plan Comptable Marocain annoté et commenté, Imprimerie Afrique Orient, 1993.
- § Mémento pratique FRANCIS LEFEBVRE : Comptable et fiscal
- § FRANCIS LEFEBVRE : Dossier pratique « Marques ».
- § FRANCIS LEFEBVRE : Evaluation, 1994.

REVUES ET ETUDES

- § Rapports annuels de l'OMPIC
- § La Lettre Capital Finance N°741 du 07 février 2005
- § "Gestion de l'extension de marque et de son impact sur la marque", Décisions Marketing, n° 13, 1998
- § "Establishing Brand Essence across Borders", Géraldine MICHEL et Tim AMBLER, , The Journal of Brand Management, 1999
- § L'évolution des marques, approche par la théorie du noyau central\ ", Recherche et Applications en Marketing, 4, 1999
- § "L'impact de l'extension de marque sur la perception des marques", Revue Française du Marketing, n° 176, 2000
- § "Co-Branding : Clarification du concept", Jean-Jack CEGARRA et Géraldine MICHEL, Recherche et Applications en Marketing, , 2001
- § "Alliances de marques : quel profit pour les marques partenaires ", Jean-Jack CEGARRA et Géraldine MICHEL, Revue Française de Gestion, 2003
- § "L'extension de Marque dans l'entreprise, Etudes et prise de décision ", Géraldine MICHEL, Décision Marketing, 34, 2004
- § " L'impact du co-branding sur l'image des marques partenaires ", Géraldine MICHEL et Jean-Jack CEGARRA, Décisions Marketing , 2004
- § Revue marketing N°62 - 01/09/2001
- § Titre : L'évaluation des entreprises : modèles et mesures de la valeur -Auteur : R. Barker- Editeur : Les Echos Editions
- § Titre : L'évaluation financière de l'entreprise- Auteur : J. Raffegau, F. Dubois-Editeur : Presses universitaires de France
- § CRG Toulouse « les marques créent t-elles de la valeur ? » octobre 2003 ;
- § Propriété intellectuelle et valorisation financière " Jean-Sébastien Lantz avec Alain Kaiser, Option finance N° 808 Dossier expertise et entreprise, Novembre 2004

- § « IAS 38 : Comment valoriser vos actifs incorporels dans le référentiel IFRS " Jean-Sébastien Lantz avec N. Binctin et E. Ressen, Option finance N° 806 Dossier expertise et entreprise, Novembre 2004
- § " Comment valoriser la propriété intellectuelle " Jean-Sébastien Lantz ; Option finance N° 795/796 Dossier expertise et entreprise, Juillet 2004
- § HOARAU C., 2004a, «Le passage aux normes IAS-IFRS: révolution comptable?», La Revue du Financier, n° 144, pp. 4-6.
- § C.N.C. (Conseil National de la Comptabilité) de France, 1992, Les marques : un actif pour l'entreprise? Rapport sur la comptabilisation et l'évaluation des marques développées de manière interne, document n°94.
- § « Les marques de commerces, notions fondamentales », par GEORGES ROBIC et LEGER ROBIC RICHARD, avocats.
- § "Les effets de réciprocité de l'extension de marque sur la catégorie cognitive de la marque", , XII° Congrès de l'Association Française du Marketing, Poitiers, Papier de Recherche 1996.12 du GREGOR, IAE de Paris, 1996
- § « Evaluation de la marque, une méthodologie spécifique » O. KAHN, Revue française de comptabilité, n°286
- § "L'impact de l'extension de marque sur l'évaluation de la marque : l'influence de la cohérence entre les associations de la marque et celles de l'extension", XIVème Congrès de l'Association Française du Marketing, Bordeaux, 1998
- § "Le Co-Branding", Jean-Jack CEGARRA et Géraldine MICHEL, XVI° Congrès de l'Association Française du Marketing, Montréal, cahier de Recherche GREGOR n° 2000.02, 2000
- § MATHELY Paul, « le nouveau droit des marques ». Paris, Journal des Notaires et Avocats, 1994.
- § "Co-Branding : Les facteurs clés de succès du produit co-marqué", XVIII° Congrès de l'Association Française du Marketing, Lille, 2002
- § "La construction du capital-marque d'une e-brand : une étude exploratoire", Congrès des XVIè journées nationales des IAE, Paris, 2002
- § "L'impact du co-branding sur les marques partenaires ", Géraldine MICHEL et Jean-Jack CEGARRA, Journée de la marque AFM-IRG, 2002

OUVRAGES

- § COHEN Denis, Le droit des dessins et modèles, Paris, Editions Economica, 2004.
- § G. Chapalain « Pratique moderne de l'évaluation d'entreprise », Editions EMS, 2004
- § DREYFUS N., THOMAS B., « Marques, dessins et modèles », Paris, Editions DELMAS, 2002.
- § GIANOLI Paul, « Les marques dans votre vie », Editions MILAN, Paris, 2003
- § SAINT-GALL Yves, « Protection et valorisation des marques de fabrique, de commerce et de service », Paris, Editions DELMAS,
- § WATIN-AUGOUARD Jean, « Marques de toujours », Editions Larousse, Paris, 2003.
- § BERTHET A. « Protéger ses marques en France et à l'étranger », Paris, Editions Lamy, 2000.
- § KAPFERER J.N : « Les marques, capital de l'entreprise », Editions Organisation, 1991,
- § Jean-Sébastien Lantz « La valorisation financière des marques et des brevets"; Editions. Maxima
- § L'évaluation des terrains, des immeubles bâtis, des fonds de commerce, des titres non cotés en bourse, Editions Francis Lefebvre, 1989.
- § BOTTON. M. et CEGARRA .J : « Le nom de la marque », Editions EMI, 1990.
- § VIZZANOVA P. : « Evaluation des entreprises », Editions LITEC, 1987.
- § FRINAULT Jacques « Evaluation des entreprises et des droits sociaux », Publications Fiduciaires, 1984
- § BARJAKTAREVIC C., 1988, «Méthodes d'évaluation des marques et brevets», Cahier de Recherche du Crefige, n°8804, Université de Paris-Dauphine,

MEMOIRES D'EXPERTISE COMPTABLE

- § Abdellatif ZARKAL « L'audit d'acquisition : démarche méthodologique & rôle de l'expert comptable (Cas d'une PME) » :, Novembre 1997
- § Abdelatif El Quortobi, La problématique des fusions des sociétés au Maroc : Difficultés juridiques et pratiques, 1999.
- § KESRAOUI Mohamed : L'optimisation des choix juridique, fiscaux et financiers dans l'acquisition d'une PME au Maroc, 1999
- § DARBANE Hassan : Analyse des structures financières des entreprises : Elaboration d'un guide de diagnostic financier, 1999
- § HOUSSIFI El houssaine : L'expert comptable et la franchise : Analyse des risques spécifiques pour le franchisé, 2003
- § SALABI DAVID « Conduite d'une opération de cession » Novembre 2002
- § LELEZEC- FLECHE Céline « La protection des marques : guide d'audit » Novembre 2003
- § PIERRAT C. : « L'évaluation financière et comptable des investissements immatériels », 1992.
- § BADIN F. : « L'affectation de l'écart de première consolidation », 1991.

SITES INTERNET

- § www.fas-conseil.com;
- § www.crefige.dauphine.fr;
- § www.valeurmarque.com;
- § www.breese.com;
- § www.sorgem.com;
- § www.interbrand.com;
- § www.prodimarques.com;
- § www.Vernimmen.net;

§ www.bnpparibas.com;

§ www.toutapprendre.com;

§ www.advalorem.fr;

§ www.grouperf.com;

§ www.lesechos.fr;

§ www.legali.net.

SOMMAIRE DES ANNEXES

ANNEXE N°1 : MODELE D'ACCORD BILATERAL D'ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITE	143
ANNEXE N°2 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE	148
ANNEXE N°3 : BAREME PROPOSE PAR FRANCIS LEFEBVRE	154
ANNEXE N°4 : EXEMPLE D'APPLICATION SIMPLIFIE.....	162
ANNEXE N°5 : LA VALEUR DES CENTS PREMIERES MARQUES MONDIALES.....	168

ANNEXE N°1 : MODELE D'ACCORD BILATERAL D'ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITE

=====

Annexe 1(1/5)

ACCORD DE CONFIDENTIALITE

ENTRE LES SOUSSIGNEES

La société X (SA, SARL, ...etc)°

Société au capital de.....dont le siège social estimmatriculée au registre du commerce sous le numéro....., représentée par.....dûment habilité aux fins des présentes,

ET

La société Y (SA, SARL,etc)°°

Société au capital de.....dont le siège social estimmatriculée au registre du commerce sous le numéro....., représentée par.....dûment habilité aux fins des présentes.

La société X et la société Y sont susceptibles d'être ci-après dénommées individuellement une «Partie» et collectivement les «Parties».

ETANT PREALABLEMENT RAPPELE QUE :

La société X et la société Y souhaitent initier des discussions en vue d'aboutir éventuellement à l'acquisition par la société Y de la marque M dont la société X est propriétaire.

A cette occasion, La société X et la société Y sont susceptibles de se communiquer certains information à caractère confidentiel ci-après dénommées" Information(s) confidentielle(s)", afin d'évaluer avec précision les modalités de mise en œuvre de la cession envisagé.

Les parties entendent fixer par les présentes les modalités de divulgation des informations confidentielles.

CECI EXPOSE, LES PARTIES ONT CONVENU DE CE QUI SUIT :

ARTICLE 1 – INFORMATIONS CONFIDENTIELLES :

Au sens des présentes, on entend par information(s) confidentielle(s) :

- § Toutes informations ou données de nature technique, commerciale, financière, juridique ou de toute autre nature, divulguées ou transmises par l'une des Parties, de manière orale et/ou écrite à l'autre Partie et/ou à ses conseils et réciproquement, à l'occasion de discussions, négociations et/ou rencontres entre les Parties.
- § L'existence même du souhait des Parties de réaliser une éventuelle opération de cession ;
- § La signature, l'existence et l'exécution du présent accord.

Ne constitue toutefois pas une information confidentielle au sens du présent accord de confidentialité toute information qui :

- § était dans le domaine public préalablement à sa divulgation ;
- § était déjà connue de la Partie récipiendaire au moment de sa transmission par l'autre Partie ;
- § a été reçue d'un tiers de manière licite, sans restriction ni violation du présent accord.

ARTICLE 2 - OBLIGATIONS DES PARTIES :

- § Chaque Partie décidera, discrétionnairement et sans contestation possible, de la nature des informations confidentielles qu'elle peut être amenée à transmettre à l'autre pour la poursuite des objectifs prévus au préambule du présent accord.

§ Chacune des Parties s'engage, pendant la durée du présent accord et pendant deux (2) (au plus) années à compter de son expiration ou de sa résiliation, à ce que les informations confidentielles reçues de l'autre Partie :

- soient protégées et gardées strictement confidentielles et soient traitées avec au minimum le même degré de précaution et de protection qu'elle accorde à ses propres informations confidentielles de même importance ;
- ne soient utilisées que dans un strict objectif d'analyse interne aux seules fins d'apprécier l'intérêt et de procéder à l'étude et à l'examen de l'opération visée dans le préambule ci-dessus, à l'exclusion de toute autre utilisation ; chacune des Parties se portant fort du respect du présent accord par les employés de sa société, mandataires, représentants et conseils, qui seront amenés à prendre connaissance des informations confidentielles ;
- ne soient ni copiées, ni reproduites, ni dupliquées totalement ou partiellement lorsque de telles copies, reproductions ou duplications n'ont pas été autorisées par la Partie ayant transmis les informations confidentielles et ce, de manière spécifique et par écrit.

§ Les dispositions du présent accord ne sauraient être considérées comme obligeant l'une des Parties à divulguer à l'autre des informations confidentielles, ou l'une des Parties à se lier contractuellement à l'autre dans l'avenir.

ARTICLE 3 – PROPRIETE :

Sous réserve des droits des tiers, toutes les informations confidentielles ainsi que leurs supports et leurs reproductions, transmises par Partie à l'autre, resteront la propriété de la Partie ayant transmis les informations confidentielles.

A première demande d'une des Parties, l'autre Partie restituera dans les plus brefs délais tous supports matériels des informations confidentielles qui lui auront été communiquées par l'autre Partie, lesquels, sans que cette liste soit limitative, pourront être des documents, dessins, maquettes ; appareils, croquis, photographies, modèles, listes ou enregistrements magnétiques de toute nature, ainsi que toute copie, même partielle, desdits supports matériels.

ARTICLE 4 – DUREE :

Le présent accord entrera en vigueur à la date de sa signature par les Parties et pour une durée d'un (1) an (au plus) , sauf résiliation anticipée comme prévue à l'article 5 ci-dessous. Il pourra être renouvelé par accord écrit entre les Parties.

ARTICLE 5 – RESILIATION :

Le présent accord pourra être résilié de plein droit par l'une des Parties après un préavis de trente (30) jours notifié par écrit à l'autre Partie par lettre recommandée avec accusé de réception, étant précisé que les informations confidentielles, y compris celles ayant fait l'objet de la restitution prévue à l'article 3 ci-dessus, demeureront confidentielles pendant une période de deux (2) (au plus) années courant à compter de la date d'effet de cette résiliation, conformément à l'article 2 ci-dessus.

ARTICLE 6 – AUTRES DIPOSITIONS :

- § Il est expressément convenu entre les Parties que toute divulgation effectuée en application du présent accord ne peut en aucun cas être interprétée comme conférant, de manière expresse ou implicite, à la Partie récipiendaire un droit quelconque sur les droits de propriété intellectuelle ou assimilés appartenant ou qui viendraient à appartenir à l'autre Partie.
- § Indépendance des Parties : Les Parties sont des contractants indépendants. Aucune des Parties n'est agent ou représentant de l'autre et de ce fait aucune des Parties n'est habilitée à agir en qualité d'agent ou de représentant de l'autre Partie. Le présent contrat ne pourra être interprété comme constituant une association, une agence, une filiale commune entre les Parties ni comme imposant une quelconque responsabilité de l'une des Parties fondée sur sa relation avec l'autre Partie.
- § Non renonciation : Le fait pour l'une des Parties de ne pas exiger ni faire appliquer l'exécution stricte par l'autre Partie d'une quelconque des dispositions du présent contrat ne saurait être interprété comme étant une renonciation ou un abandon du droit pour ladite Partie d'invoquer une telle disposition ou un tel droit.

Annexe 1(5/5)

- § Intégralité : Le présent contrat prévaut sur tous les accords antérieurs entre les Parties concernant l'objet des présentes et exprime l'intégralité de l'accord entre les Parties. Tout changement, tout avenant ou toute modification d'une quelconque disposition du présent contrat devra faire l'objet d'un document écrit, signé par les deux Parties. A défaut, ledit changement, avenant ou ladite modification sera nul et de nul effet.
- § Loi applicable : Le présent contrat sera régi par les dispositions réglementaires en vigueur au Maroc.
- § Attribution de compétence : Tout litige qui ne pourra être résolu à l'amiable par les Parties sera soumis à la compétence exclusive du tribunal de Commerce de Casablanca.
- § Frais : Les frais, droits et honoraires du présent acte et de leurs suites seront supportés par la société Y souhaitant acquérir la marque M.

Fait à Casablanca, le.....

En N exemplaires originaux

La société X
Représentée par.....

La société Y
Représentée par.....

ANNEXE N°2 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE

=====

Annexe 2 (1/6)

NOTA

Les réponses négatives doivent donner lieu à des instructions mentionnées directement sur la feuille.

Ce questionnaire devra être rempli au fur et à mesure de la réalisation des programmes de travail

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE

CABINET :

REFERENCE:

CLIENT :

DATE :

FAIT PAR :

REVUE PAR :

PROCEDURES	REF	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
I. SUPERVISION DE DEROULEMENT DES TRAVAUX					
A) Acceptation et préparation de mission :					
ⁿ A-t- on réuni tous les outils ? - Fiche signalétique - Questionnaires - Documents à obtenir					
ⁿ Les locaux ont- ils été visités ?					
ⁿ La prise de connaissance générale a été bien faite ?					
ⁿ Y a- t- il eu des entretiens avec la direction ?					

Annexe 2 (2/6)

PROCEDURES	REF	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
n Le plan de mission et le budget ont-ils été fixés ?					
n La lettre de mission a-t-elle été rédigée ?					
B) Diagnostic					
n Les différents questionnaires ont-ils été complétés (juridique, économique, marketing, comptable, financier...)?					
n L'examen du mode d'élaboration des résultats prévisionnels a-t-il été réalisé ?					
n La synthèse met-elle bien en évidence les forces et faiblesses de la marque et/ou de l'entreprise ?					
n Les ajustements et retraitements effectués sont-ils satisfaisants ?					
n Leur incidence (dont fiscalité) a-t-elle été correctement appréciée ?					
C) Evaluation					
n Le choix des méthodes d'évaluation a-t-il été justifié ?					

PROCEDURES	REF	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
n Les données qualitatives permettant la pondération de la fourchette d'évaluation ont-elles été recherchées ?					
n En a-t-on correctement tenu compte ?					
n a-t-on des réserves à émettre ?					
D) Synthèse					
n Les notes de synthèse par rubrique sont-elles rédigées et correctement classées dans les dossiers ?					
n Les notes de synthèse des réunions avec les dirigeants et les divers intervenants sont-elles rédigées et correctement classées dans les dossiers ?					
n Les synthèses reflètent-elles fidèlement les observations et anomalies rencontrées ?					
n Les travaux réalisés sont-ils satisfaisants pour fonder notre opinion ?					
n Tous les programmes de travail sont-ils convenablement renseignés et signés ?					

PROCEDURES	REF	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
n Les feuilles de travail sont-elles : - correctement identifiées ? - bien référencées ? - explicite en ce qui concerne : les sources d'informations, la nature et la description des contrôles effectués et la conclusion des travaux					
n Les réponses aux notes de revue sont-elles satisfaisantes et correctement classées ?					
n Les points en suspens sont-ils solutionnés ?					
n Les dossiers sont-ils organisé conformément aux normes établies					
II. BOUCLAGE DES TRAVAUX					
n Les éventuels problèmes mentionnés dans le questionnaire de supervision ont-ils été résolus ?					
n A-t-on recueilli toute l'information nécessaire ?					
n Les conditions d'accès à l'information sont-elles sûres ?					
n Le plan de mission a-t-il été réalisé dans son ensemble ?					

PROCEDURES	REF	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
n La chronologie des différentes étapes a-t-elle été suivie régulièrement ?					
n A-t-on effectué des conclusions à chaque phase des programmes de travail ?					
n La note de synthèse finale est-elle une conclusion fidèle des observations et problèmes relevés au cours de la mission ?					
n Une lettre d'affirmation a-t-elle été obtenue ?					
n A-t-on respecté le budget de la mission ? Si non, pour quelles raisons ?					
III. GESTION DE BUDGET					
n Le tableau des temps par personne et par nature est-il rempli et totalisé ?					
n A-t-il fait l'objet d'une comparaison avec le budget ?					
n Les écarts font-ils l'objet d'une analyse écrite ?					

PROCEDURES	REF	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
IV. PREPARATION DU RAPPORT					
n La fourchette de valeurs de référence est-elle accompagnée des arguments permettant d'engager la négociation ?					
n A-t-on noté clairement les hypothèses de calculs et les réserves quant à l'évaluation ?					
n Le projet de rapport est-il conforme au modèle prévu ?					
n Nos conclusions sont-elles de nature à motiver une opinion exprimée sur : - Conditions de faisabilité e la transmission ? - Réserves ou observations ?					

ANNEXE N°3 : BAREME PROPOSE PAR FRANCIS LEFEBVRE

=====

Annexe 3 (1/7)

LE BAREME FRANCIS LEFEBVRE Dernière mise à jour : le 17 mars 2006

NATURE DU COMMERCE	BAREME UTILISE EN 2005
Accessoires automobiles	15 à 35% du CA annuel
Administrateurs de biens et syndic	50 à 220% des honoraires annuels
Agence immobilière	0,5 à 1,5 fois le bénéfice net annuel
Agence matrimoniale	40 à 60% du CA annuel
Agence de publicité	20 à 65% du CA annuel
Agence de voyages	30 à 70% du CA annuel
Alimentation générale	60 à 145 fois la recette journalière
Ambulances	55 à 85% du chiffre d'affaires
Ameublement	30 à 50% du CA annuel
Animalerie – aquariophilie – oisellerie	50 à 90% du CA annuel
Antiquités	45 à 100% du CA annuel
Appareils médicaux	15 à 40% du CA annuel
Armurier	35 à 55% du CA annuel
Articles de bureau	30 à 60% du CA annuel
Articles de pêche	35 à 50% du CA annuel
Articles de sport	30 à 60% du CA annuel
Arts de la table – cadeaux – listes de mariage	45 à 75% du CA annuel
Assurances (courtage)	0,7 à 1,8 fois les commissions annuelles
Auto-école	30 à 55% du CA annuel matériel compris, selon emplacement, notoriété, nombre d'inscriptions et état d'entretien du matériel

NATURE DU COMMERCE	BAREME UTILISE EN 2005
Bar à vins	100 à 300 fois la recette journalière
Bazar	10 à 50% du CA annuel
Bijouterie fantaisie	40 à 120% du CA annuel
	30 à 70% du CA annuel
Bijouterie – Horlogerie	Tenir compte de l'emplacement, de la qualité des agencements et du système de protection contre le vol
Blanchisserie industrielle	40 à 80% du CA annuel
Blanchisserie industrielle	40 à 70% du CA annuel
Bois – Charbons – Fuel	20 à 60% du CA annuel
Bonneterie – Lingerie – Mercerie	40 à 80% du CA annuel
Boucherie	25 à 60% du CA annuel
Boulangerie – Pâtisserie	50 à 120% du CA annuel
Bricolage	20 à 60%
Brocante	40 à 70% du CA annuel
Cadeaux – Articles de Paris	30 à 70% du CA annuel
	300 à 1000 fois la recette journalière
Café	(Paris : 500 à 650 fois la recette jour pouvant aller jusqu'à 1000 fois la recette jour dans les quartiers privilégiés de Paris.)
	(Villes : 350 à 450 fois la recette jour, campagnes : 230 à 300 fois la recette jour)
	Branche tabac : 2 à 4 années de remise nette
Café – tabac	Branche tabletterie : 80 à 160% du CA TTC annuel
Carburant	10 à 20% du CA annuel
Carrelage	10 à 40% du CA annuel
Carterie-Gadgets	40 à 90% du CA annuel

Annexe 3 (3/7)

NATURE DU COMMERCE	BAREME UTILISE EN 2005
Cave à vins	20 à 60% du CA annuel
Centre de remise en forme	60 à 110% du CA annuel
Chapellerie	1 à 5 fois le bénéfice net annuel (3 fois le bénéfice net annuel ou 45% à 70% du CA annuel)
Charcuterie	30 à 90% du CA annuel
Chaussures (détail)	40 à 90 % du CA annuel
Cheminées (vente et installation)	15 à 30% du CA annuel
Chemiserie	40 à 110% du CA annuel
Cinéma	40 à 100 fois la recette taxable hebdomadaire (30 à 80 fois la recette taxable/semaine)
Clinique	30 à 50% du CA annuel
Coiffeur	50 à 120% du CA annuel
Confection pour enfants	30 à 60% du CA annuel
Confiserie	80 à 110% du CA annuel
Cordonnerie	60 à 130% du CA annuel
Crèmerie	60 à 230 fois la recette journalière
Crêperie	60 à 110% du CA annuel
Croissanterie – briocherie	50 à 110% du CA annuel
Cuirs-Fourrures	25 à 50% du CA annuel
Cuisines (vente de)	15 à 40% du CA annuel
Cycles-Motos (vente de)	15 à 40% du CA annuel
Diététique-Produits naturels	20 à 50% du CA annuel
Discothèque	180 à 370 fois la recette journalière TTC (150 à 300 fois la recette journalière, selon agencement, nombre de pistes, situation, nombre de places)

Disquaires	16 à 60% du CA annuel
------------	-----------------------

Annexe 3 (4/7)

NATURE DU COMMERCE	BAREME UTILISE EN 2005
Droguerie	20 à 50% du CA annuel
Ebénisterie – Menuiserie	15 à 60% du CA annuel
Electricité automobile	30 à 60% du CA annuel
Electricité générale	10 à 30% du CA annuel
Electroménager – Hifi-TV – vidéo – radio	10 à 60% du CA annuel
Epicerie libre service	50 à 150 fois la recette journalière
Epicerie fine	100 à 400 fois la recette journalière
Faïence – Porcelaine – Verrerie	45 à 75% du CA annuel
Fleuriste traditionnel	45 à 90% du CA annuel
Fleuriste libre-service	30 à 60% du CA annuel
Franchise	Voir les activités correspondantes
Fromagerie-spécialités	25 à 60% du CA annuel
Fruits et légumes	15 à 60% du CA annuel
Galerie d'art	50 à 200% du CA annuel
Garage – station-service	35 à 50 % du CA annuel
Garage – ventes VN	10 à 35 % du CA annuel
Garage – vente VO	5 à 30% du CA annuel
Garage – atelier	30 à 50% du CA annuel
Garage-hôtel	100 à 350% du CA annuel
Grains	50 à 120% du CA annuel
Herboristerie	30 à 90% du CA annuel
Hôtel de tourisme	200 à 800 fois la recette journalière

NATURE DU COMMERCE	BAREME UTILISE EN 2005
Hôtel meublé	250 à 900 fois la recette journalière
Import-Export	10 à 40% du CA annuel
Imprimerie	5 à 40% du CA annuel
Informatique	*Bureautique-micro : 10 à 30% du CA annuel
	*Conception de logiciels : 5 à 50% du CA annuel
	*Conseils informatiques : 10 à 55% du CA annuel
	*Négoce divers : 10 à 200% du CA annuel
Instruments de musique (vente d')	5 à 40% du CA annuel
Jardinierie – paysagiste	10 à 60% du CA annuel
Jeux-jouets	20 à 60% du CA annuel
Journaux-Périodiques	25 à 60% du CA annuel
Laboratoires d'analyses médicales	35 à 100% du CA annuel
Laverie automatique	80 à 130% du CA annuel
Librairie – édition	25 à 70% du CA annuel
Librairie – Papeterie	30 à 120% du CA annuel
Librairie – Papeterie – presse	50 à 75% du CA annuel
	Presse : 1,50 à 4 fois les commissions nettes annuelles.
Lingerie – bonneterie – mercerie	40 à 80% du CA annuel
Licence de débits de boissons (licence IV)	de 6.000 € à 50 000 € selon la possibilité de transfert
Location de véhicules automobiles	30 à 60% du CA annuel
Luminaires (vente de)	10 à 40% du CA annuel
Maçonnerie – couverture	10 à 25% du CA annuel
Maison de retraite	90 à 110% du CA annuel
Marbrerie et articles funéraires	35 à 120% du CA annuel

Annexe 3 (6/7)

NATURE DU COMMERCE	BAREME UTILISE EN 2005
Maroquinerie	60 à 200% du CA annuel
Meubles (vente de)	20 à 80% du CA annuel
Nettoyage-gardiennage	25 à 90% du CA annuel
Optique	50 à 120% du CA annuel
Orfèvrerie-Cristallerie	30 à 70% du CA annuel
Papeterie	45 à 100% du CA annuel
Parfumerie-Esthétique	45 à 95% du CA annuel
Pâtisserie	50 à 110 % du CA annuel
Peinture – Papiers peints – Vitrierie – Décoration	20 à 85% du CA annuel
Pharmacie	70 à 110% du CA annuel
Photo	40 à 115% du CA annuel
Pizzeria	45 à 120% du CA annuel
Plats cuisinés-Traiteur	30 à 80% du CA annuel
Plomberie-Chauffage-Sanitaire	10 à 40%du Ca annuel
Poissonnerie	30 à 50% du CA annuel
Pressing-nettoyage à sec	70 à 130% du CA annuel
Prêt-à-porter	35 à 90% du CA annuel
Prêt-à-porter de luxe	60 à 170% du CA annuel
Prothèses dentaires (laboratoire de)	40 à 80% du CA annuel
Protection-Sécurité-Alarme	25 à 75% du CA annuel
Quincaillerie	20 à 60% du CA annuel
Réparation d'appareils d'électroménager	20 à 60% du CA annuel

Annexe 3 (7/7)

NATURE DU COMMERCE	BAREME UTILISE EN 2005
Réparation de cycles, moto-cycles	20 à 40% du CA annuel
Reprographie-Tirage de plans	10 à 50% du CA annuel
Restaurant	60 à 190% du CA annuel
Restaurant rapide-fast food	40 à 110% du CA annuel
Salon de thé	55 à 165% du CA annuel
Serrurerie Electricité	20 à 50% du CA annuel
Serrurerie talon minute	40 à 100% du CA annuel
Soins de beauté	50 à 80 % du CA annuel
Solderie	25 à 45% du CA annuel
Supérette alimentaire	10 à 30% du CA annuel
Supermarchés	10 à 40% du CA annuel
Surgelés (vente de produits)	15 à 35% du CA annuel
Tapisserie d' ameublement - décoration	20 à 80% du CA annuel
Teinturerie en pressing	68 à 120% du CA annuel
Télématique	10 à 50% du CA annuel
Télévision (vente et dépannage)	20 à 40% du CA annuel
Théâtre	900 € à 2 000 € le fauteuil
Tissus	10 à 110% du CA annuel
Toilettage canin	50 à 90% du CA annuel
Torréfaction café	30 à 90% du CA annuel
Transports routiers de marchandises déménagements	50 à 90 % du CA annuel
Vidéoclub	30 à 100 % du CA annuel
Vins à emporter	100 à 400 fois la recette journalière
CA = chiffre d'affaires (représentant 300 recettes journalières ou 50 recettes hebdomadaires), TVA comprise	

ANNEXE N°4 : Exemple d'application simplifié

=====

Annexe 4 (1/6)

1 DONNEES

Les données relatives à la marque sont exposées au fur et à mesure de la présentation de cet exemple d'application

2 DIAGNOSTIC DE LA MARQUE

Deux aspects seront principalement étudiés :

§ les aspects juridiques ;

§ les aspects marketing ;

2.1 Aspects juridiques

La marque M a été déposée dans les classes 29 à 30 (rubrique des produits alimentaires).

Elle a été déposée Au Maroc, en France, Espagne, Allemagne, Italie, Grande-Bretagne et Canada.

La marque a été déposée en version française et en version traduite dans la langue du pays correspondant.

Une recherche d'antériorité a été menée. Aucune marque antérieure n'a été repérée.

2.2 Aspects marketing

2.2.1 Part de marché

En moins de trois ans, âge de la marque M, ses ventes ont progressé de 50% par année.

M détient 14% de part de marché, et on constate un déclin des trois principales marques concurrentes.

2.2.2 Potentiel du marché

Le marché du produit Y est relativement stable, avec une tendance à la hausse.

2.2.3 Potentiel de développement de la marque

La marque est déposée dans les classes 29 à 31, ces classes couvrent une gamme de produits importante, il est envisagé de l'utiliser pour d'autres produits.

Pour ce qui concerne son internationalisation, on a vu qu'elle est déjà déposée dans un grand nombre de pays. Il est envisagé de la commercialiser en France et en Grande-Bretagne. Le produit Y s'exporte bien, et le nom de la marque M peut être utilisé facilement dans sa version française ou traduite.

2.2.4 Notoriété de la marque

La notoriété assistée de la marque M était de 65% fin 2005 (échantillon de 4 000 Personnes).

2.2.5 Importance de la marque dans le secteur

Plusieurs facteurs motivent le choix du consommateur pour le produit Y plutôt qu'un autre :

- sa présence dans tous les points de vente
- sa qualité
- la marque

Le marché des produits Y est un marché sur lequel les consommateurs sont très sensibles à la marque ; ceci est expliqué notamment par les facteurs suivants :

- on a constaté que les ventes de M ont fortement augmenté après une campagne de publicité
- 52% des clients de M sont des clients récurrents
- la marque M garantit au consommateur une certaine qualité

2.3 Conclusion du diagnostic de M

M est une marque récente à fort potentiel.

3 EVALUATION DE LA MARQUE M

Dans le contexte de M, deux méthodes ont été utilisées, la méthode des coûts historiques et la méthode de l'actualisation des revenus réalisés grâce à la marque.

3.1 L'évaluation par la méthode des coûts historiques

L'approche par les coûts historiques est particulièrement appropriée dans ce cas car la marque est récente. Il est facile d'appréhender les coûts de sa création.

De plus, la marque n'est pas assez ancienne pour être inscrite profondément dans la mémoire des clients.

Les coûts engagés sont les suivants :

En 2002

L'analyse du marché du produit Y, la recherche d'une marque, la recherche d'une antériorité et le rachat d'une marque pré-existante ont coûté 1 500 KMAD.

En 2003

Les dépenses liées à la sélection d'une agence de publicité, au packaging, au recrutement du chef de produit, et au lancement de M (présentation à la distribution, dépenses de communication) en octobre 2003 ont coûté 10 000 KMAD.

En 2004

Les coûts publicitaires, de packaging et d'études ont coûté 25 000 KMAD.

En 2005

Ces mêmes coûts ont représenté 5 000 KMAD.

La valeur de M, par l'approche des coûts historiques s'élève donc à 41 500 KMAD :

Année	2002	2003	2004	2005	Total
Coût retenu	1 500	10 000	25 000	5000	41 500

3.2 La méthode de l'actualisation des revenus réalisés grâce à la marque

Nous appliquerons la méthode du différentiel de marge et la méthode des redevances.

3.2.1 La méthode de différentiel de marge

Le produit Y de marque M est vendu 20% plus cher que le même produit, de marque distributeur, soit 2.5 DH par article. Compte tenu de dépenses de marketing de 0.5 DH par article, le différentiel de marge est de 2 DH par article.

2 000 000 d'article ont été vendus en 2005 et des études prévisionnelles ont estimé que le chiffre d'affaire devrait augmenter de 15% par an, pendant trois années, avant de se stabiliser.

Compte tenu du caractère récent de la marque M, nous avons retenu un taux d'actualisation sans risque pendant 3 ans de 8%.

Pour la valeur résiduelle, nous avons retenu un taux de capitalisation risqué de 15%.

En KMAD

	N	N+1	N+2	N+3	Total
Différentiel de marge actualisé	=4 000	=4 600/1,08 =4 259	=5 290/(1,08) ² =4 535	=6 083/(1,08) ³ =4 829	17 623
Valeur résiduelle				= (6 083/0,15)*(1-40%) (1) =24 332	24 332
Valeur de la marque					41 955

(1) : Nous avons retenu un taux d'abattement de 40%.

3.2.2 La méthode des redevances

Bien que M ne fasse pas l'objet d'une concession en licence, on sait que le taux de redevance susceptible d'être pratiqué, net de charges est de 1.5% du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires en 2005 est de 300 000 KMAD, et est supposé augmenter de 15% pendant trois années, avant de se stabiliser. Les mêmes taux d'actualisation que précédemment ont été retenus.

En KMAD

	N	N+1	N+2	N+3	Total
Redevance actualisée	=4 500	=5 175/1,08 =4 792	=5 251/(1,08) ² =5 102	=6 844/(1,08) ³ =5 422	19 816
Valeur résiduelle				= (6 844/0,15)*(1-40%) (1) =27 376	27 376
Valeur de la marque					47 192

(1) : Nous avons retenu un taux d'abattement de 40%.

3.3 Synthèse

La valeur de la marque M est comprise entre 41 000 KMAD et 47 000 KMAD.

ANNEXE N°5 : LA VALEUR DES CENTS PREMIERES MARQUES MONDIALES

=====