

## **Un article publié en 2016 a particulièrement attiré mon attention.**

Il est l'œuvre de Marco Papa, du Département d'Économie et Gestion de l'Université de Bari (Italie), et Paola Rossi, du Département d'Économie et gestion de l'Université de Trento (Italie).

Cet article a été publié dans l'International Journal of Business and Management (Vol. 11, No. 8).

Il s'intitule : **“The Valuation of Brand Architectures : An Empirical Investigation in the Wine Sector”**.

### **Cet article part d'un constat et s'inscrit dans un contexte :**

- Premier constat : l'essor des méthodes d'évaluation de la valeur monétaire des marques. Dans le monde coexistent plusieurs méthodes d'évaluation des marques. Salinas & Amber (2009) en ont identifié vingt-trois. Les marques peuvent représenter un produit — on parle alors traditionnellement de marque-produit — ou bien elles peuvent correspondre à une architecture complexe caractérisée par des relations entre la marque d'origine et ses extensions (marque ligne, marque gamme, marque ombrelle, marque caution). Aujourd'hui, les marques s'étendent de plus en plus du fait de : (i) une généralisation du principe de marque déposée (Keller, 2013) ; (ii) un plus large éventail d'opportunités de ciblage de multiples segments de consommateurs ou marchés (Morgan & Rego, 2009) ; (iii) l'introduction de nouveaux produits, et (iv) les nombreuses acquisitions stratégiques permettant de pénétrer de nouveaux marchés et de réaliser des économies d'échelle.

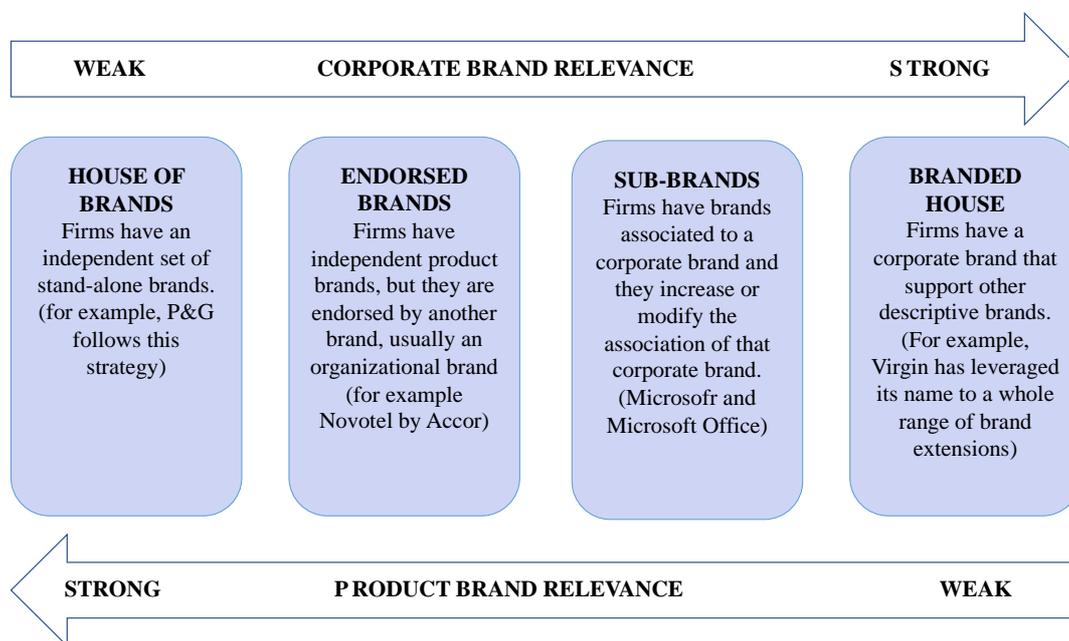
Il semble essentiel de pouvoir fournir des solutions en termes d'évaluation financière des marques, en particulier lorsque ces dernières n'ont pas d'architecture linéaire. De façon pragmatique, les auteurs analysent l'évaluation financière de la marque dans le cadre de la planification stratégique. Cette approche originale se différencie de la plupart des travaux de recherche focalisés sur les aspects purement comptables ou sur les opérations de fusion/acquisition, ces dernières étant d'ailleurs en forte augmentation dans le secteur viticole.

#### **-Contexte**

Dans le secteur vitivinicole Européen, cet article analyse deux entreprises italiennes utilisant la marque comme levier stratégique de premier niveau, tout en ayant adopté des stratégies de marque différentes. L'une est plus orientée vers l'adoption d'une méga-marque à forte identité, l'autre privilégiant une gestion plus autonome de ses marques.

Alors que la marque commerciale est généralement utilisée pour cibler des marchés spécifiques, une « marque entreprise » est considérée comme un ensemble d'actifs immatériels comprenant une marque ombrelle et tous ses profits marginaux liés. Cependant, au quotidien, les stratégies d'entreprises se différencient rarement dans leur architecture, mais plus fréquemment au niveau des dimensions « produits » et « entreprise », avec des degrés d'influence différents en ce qui concerne la vente et le comportement des consommateurs. En conséquence, cette relation complexe constitue un moment clé dans l'évaluation de la marque (figure n°1).

Figure n° 1 : Stratégies d'architecture de marque (adapté par les auteurs à partir de Aaker et Joachimsthaler, 2000)



Les auteurs présentent tout d'abord une analyse critique des principales méthodes d'évaluation de la marque, en différenciant celles utilisées dans l'évaluation des marques commerciales (marque produit), et celles plus indiquées pour l'évaluation des marques entreprises (*corporate brands*).

Les méthodes d'évaluation des « marques produits » présentées par les auteurs sont les suivantes :

a) Approche par les revenus

-Prix premium : le revenu marginal qu'une seule marque contribue à la profitabilité globale de l'entreprise. Cela suppose une comparabilité en termes

de flux des revenus avec des produits sans marque, ce qui peut être problématique.

-Méthodes comparatives : comparaison avec d'autres entreprises. Détermination du bénéfice marginal comme la différence entre le résultat opérationnel de l'entreprise et la moyenne des résultats opérationnels d'entreprises choisies comme échantillon de comparaison.

-Les déterminants (*drivers*) de la demande/l'analyse de la force de la marque : prise en compte de la performance future de la marque et de sa force sur le marché, ainsi que (comme alternative) les préférences des consommateurs pour la marque.

Méthode Interbrand<sup>1</sup> 1 (1998) : modèle des annuités. Usage d'un multiplicateur pour capitaliser les profits passés (revenus opérationnels marginaux).

Méthode Interbrand 2 (2006, 2008) : modèle des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flow*, ou DCF), usage d'un taux d'actualisation afin de déterminer les profits économiques futurs de la marque (*Economic Value Added*, ou EVA).

La force de la marque (*Brand Strength*, ou BS) : capacité à générer la demande des consommateurs, élément central dans la détermination soit du multiplicateur, soit du taux d'actualisation (*Discount Rate*, ou DR). BS est mesurée en tant que score exprimé en pourcentages fondé sur une série d'indicateurs considérant majoritairement les flux futurs de trésorerie (version 1) ou les revenus moyens historiques (version 2).

Malgré de fortes limites liées aux choix des hypothèses, les deux méthodologies précédemment évoquées sont considérées comme étant fiables et sont largement utilisées. Les auteurs présentent deux raisons qui expliquent le succès et l'utilité de ces deux méthodes : la prise en compte de la performance compétitive de la marque (a) et le comportement et les préférences des consommateurs vis-à-vis de la marque (b).

-Méthode des surprofits multi-périodes (*Multi-Period Excess Earning*) : cette méthode appréhende le profit comme la somme des revenus générés par les actifs stratégiques liée à l'avantage compétitif et aux revenus marginaux. La majeure critique porte sur la fixation arbitraire des taux de retours sur investissements attendus des actifs stratégiques (*strategic assets*), lesquels,

---

<sup>1</sup> Interbrand, organisme indépendant spécialisé dans l'évaluation financière des marques, a développé une méthodologie spécifique ([www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)). D'autres organismes sont présents au niveau international, parmi lesquels figurent Brand Finance ([www.Brandfinance.com](http://www.Brandfinance.com)), organisme ayant développé la méthodologie utilisée dans la suite de cet article.

relèvent les auteurs, peuvent augmenter les risques d'analyses erronées en cas de forte obsolescence.

#### b) Approche par le marché

-Méthode des flux de redevances : cette méthode vise à calculer un bénéfice économique, en considérant un hypothétique flux de redevances que l'entreprise devrait payer si la marque ne lui appartenait pas. Cette méthode requiert : (i) une projection future des ventes liées à la marque ; (ii) l'application d'un taux d'actualisation annuel pendant la vie résiduelle de la marque (ici les auteurs suggèrent une moyenne de 10 ans), et (iii) le calcul de la valeur actuelle de la marque. Parmi les problèmes majeurs de cette méthode, les auteurs indiquent une difficulté à repérer des contrats de licence, nécessaires pour la détermination du taux de redevance. En outre, le degré de subjectivité dans la comparaison entre contrats et la marque apparaît élevé. En cas d'absence d'informations comparables, les auteurs suggèrent l'utilisation de services professionnels offrant des taux de redevance à partir de données sectorielles, par exemple celles proposées par RoyaltyStat®.

Les méthodes d'évaluation des marques entreprises présentées par les auteurs sont les suivantes :

-Somme directe : somme arithmétique des valeurs des marques produits.

-Modèle Anson : calcul de la valeur totale en séparant deux éléments : (i) la marque principale, le cash-flow attribuable à la marque entreprise fondé sur des taux de redevance comparables ; (ii) valeur marginale, exprimée en cash-flow additionnel ou en économies de trésorerie. Selon les auteurs, ce second élément constitue un obstacle majeur dans l'application de cette méthode, dans la mesure où il n'est pas facile à calculer.

-Modèle des affinités/associations : adoptant une perspective client, ce modèle se fonde sur : (i) le degré d'association entre la marque produit et la marque entreprise ; (ii) le degré d'attitude positive envers la marque entreprise. Les deux variables sont pondérées et calculées à partir de sondages consommateurs. La critique majeure avancée par les auteurs concernant cette méthode porte sur le manque de prise en compte des autres parties prenantes.

-Analyse des déterminants (*drivers*) de la demande : cette méthode se focalise sur l'importance des différents attributs de la marque, en particulier ceux qui orientent majoritairement les préférences des consommateurs vers un produit

déterminé. Cette méthode consiste à calculer un index, exprimé en pourcentages, en multipliant chaque attribut par l'« influence apportée par la marque » (*brand influence*). Ensuite, elle attribue des « revenus de la marque » (*brand earnings*), en appliquant une pondération aux ventes, aux résultats, au cash-flow, etc.

Les auteurs soulignent l'impossibilité d'accès aux algorithmes utilisés et développés par des spécialistes indépendants et privés tels qu'Interbrand, Future Brand, ou Brand Finance.

### **D'où la question de recherche retenue dans l'article :**

Parmi ces diverses méthodes d'évaluation et en considération des architectures de marque pouvant varier considérablement en termes d'influence au niveau de la perception et du choix du consommateur (dans une optique marque produit versus marque entreprise), comment choisir la méthode d'évaluation la plus appropriée aux différentes architectures de marque ? Et en particulier dans le secteur viticole ?

### **La méthodologie retenue pour l'étude a été, pour sa part, la suivante :**

Les auteurs proposent une étude de cas comme approche empirique. Plus précisément, ils évaluent la valeur de la marque en appliquant la méthode Brand Finance<sup>2</sup> à deux entreprises italiennes : Italian Wine Brands (IWB) et Masi Agricola. Le choix de ces deux entreprises est adapté. D'une part, les deux entreprises ont pour point commun d'utiliser la marque comme principal levier d'avantage compétitif ; d'une autre part, elles se différencient en termes de *business model* et surtout d'architecture de marque : « *house of brands* » pour la première et « *branded house* » pour la seconde. Ce dernier aspect est déterminant en ce qui concerne le choix de la méthode d'évaluation appropriée, ce qui constitue l'objectif principal de cette étude.

### **Le moment est désormais venu d'évoquer les résultats**

Les résultats de cette étude suggèrent que : (i) pour les entreprises utilisant majoritairement une stratégie de « marque ombrelle » (pour laquelle il est possible de rassembler d'une manière relativement homogène toutes les marques dans une sorte de « méga-marque »), les méthodes « *excess earnings* » et le

---

<sup>2</sup> La méthode Brand Finance est résumée par les auteurs en 5 points : 1) Analyse du modèle économique et de l'avantage compétitif ; 2) Analyse de l'architecture de la marque et des segments visés ; 3) Détermination de la valeur totale de la marque ; 4) Détermination de la valeur contributive de chaque marque commerciale, et 5) Ajustement de la valeur totale de la marque.

modèle Anson (séparation entre la valeur de la marque principale et les bénéfices marginaux), semblent les plus appropriées. En revanche, (ii) dans des situations différentes, moins homogènes, les auteurs proposent une intégration de la méthode des flux de redevances (*relief from royalties*) à d'autres méthodes, telles que celle des affinités/associations et déterminants (*drivers*) de la demande. Ainsi, le taux d'actualisation retenu pour chaque marque commerciale va influencer le taux d'actualisation choisi pour la marque entreprise (en plus ou en moins en fonction de son impact sur les choix du consommateur<sup>3</sup>).

### **Les implications managériales de cette recherche sont les suivantes :**

Dans le contexte économique actuel caractérisé par l'hyper compétitivité, l'incertitude, les fusions/acquisitions qui s'accélèrent – il est essentiel pour toute organisation de pouvoir valoriser et exploiter son capital immatériel par une gestion stratégique des marques. Cela passe nécessairement par une extension de leur architecture d'origine. Dans ce cadre, l'évaluation des marques, point de passage essentiel dans le pilotage stratégique d'une organisation, représente une opération de plus en plus complexe.

Cet article propose un guide méthodologique à l'attention des managers désireux d'évaluer leurs marques aux architectures non linéaires (dans le sens 1 produit = une marque) ; ce phénomène de linéarité étant quasiment absent dans le monde viticole. Les extensions de marque deviennent donc un élément clé du développement des entreprises. Une évaluation financière correcte des marques représente pour elles un enjeu essentiel : il s'agit d'obtenir un outil performant et précis capable de guider ou d'accompagner la prise de décision. Ainsi, une meilleure connaissance de la valeur financière de la marque est synonyme d'une meilleure allocation des ressources dans le cadre de la gestion stratégique des marques. L'évaluation de la marque constitue une pratique relativement récente dont l'inconvénient majeur reste le degré de subjectivité inhérent aux hypothèses sous-jacentes liées au modèle retenu. Les solutions présentées par les auteurs visent à limiter la subjectivité des méthodes d'évaluation.

Note de lecture rédigée par Antonio SPIGA  
Doctorant à l'Université de Bordeaux - LAREFI

---

<sup>3</sup> L'impact et l'influence que les dimensions « corporate » et « produit » auront sur les ventes sera différent en fonction de l'architecture de marque et des décisions stratégiques de l'entreprise.