



HAL
open science

De la comptabilisation au pilotage : le cas des marques

Anne-Laure Farjaudon

► **To cite this version:**

Anne-Laure Farjaudon. De la comptabilisation au pilotage : le cas des marques. Le capital immatériel : état de lieux et perspectives, Jun 2010, Montpellier, France. Pas de pagination (fichiers sur CD-ROM). halshs-00525833v1

HAL Id: halshs-00525833

<https://shs.hal.science/halshs-00525833v1>

Submitted on 12 Oct 2010 (v1), last revised 13 Oct 2010 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

De la comptabilisation au pilotage : le cas des marques

Anne-Laure Farjaudon

Maître de conférences

Université Paris Dauphine

DRM-CREFIGE

anne-laure.farjaudon@dauphine.fr

Résumé

Les marques sont incontournables leur valeur financière est de plus en plus reconnue. Parallèlement, l'introduction des normes IFRS est venue renforcer l'intérêt porté sur les marques en encourageant les entreprises à comptabiliser les marques de façon distincte de l'écart d'acquisition. L'article vise à répondre à la question de recherche suivante : quel est l'impact de la comptabilisation d'une marque sur son pilotage ?

Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une étude de cas approfondie. L'analyse des résultats nous a permis d'identifier de nombreuses implications de la comptabilisation d'une marque sur son pilotage. Au final, nos résultats mettent en évidence que les marques fortes comptabilisées au bilan viennent remettre en cause le pilotage de toute l'entreprise en constituant un véritable outil de gestion stratégique du portefeuille.

Mots clés : marque, actif incorporel, évaluation, pilotage

Introduction

Les marques sont devenues incontournables, elles sont présentes partout et leur poids devient considérable à en juger par les montants auxquels certaines marques sont rachetées. En février 2005, la marque Gillette a ainsi été acquise par le groupe Procter et Gamble pour 57 milliards de dollars, soit plus de 41 fois ses résultats comptables. Les marques permettent en effet de bénéficier de revenus économiques futurs grâce à une solide image, notoriété et confiance. Elles constituent l'un des éléments immatériels déterminants dans la performance de nombreuses entreprises (Aaker, 1994).

Parallèlement, l'introduction des normes comptables internationales depuis janvier 2005 est venue renforcer l'intérêt porté sur le capital immatériel des entreprises, et plus particulièrement sur les marques. Lors d'une fusion ou d'une acquisition, la norme IFRS 3 (IASB, 2004) encourage les entreprises à valoriser et comptabiliser leurs éléments immatériels de manière distincte de l'écart d'acquisition (Fustec et Marois, 2006). Les valeurs octroyées en matière d'actifs incorporels à durée de vie indéfinie, tels que les marques, doivent ensuite faire l'objet d'un suivi dans le temps par la mise en place d'un test de dépréciation conformément à la norme IAS 36 (IASB, 1998a). Ce test permet de s'assurer que les actifs incorporels inscrits au bilan ne sont pas sous-évalués. Compte tenu de ces nouvelles règles comptables, l'article vise à répondre à la question de recherche suivante : quel est l'impact de la comptabilisation d'une marque sur son pilotage ?

Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une étude de cas approfondie auprès d'un groupe opérant dans le secteur de la grande consommation et détenant un important portefeuille de marques. Ce secteur nous a paru pertinent au regard du rôle incontournable qu'exercent les marques dans ce secteur d'activités (Aaker, 1994 ; Kapferer, 2007). Au total, 41 entretiens ont été réalisés.

L'analyse des résultats nous a permis d'identifier de nombreuses implications de la comptabilisation d'une marque sur son pilotage. Au final, nos résultats mettent en évidence que les marques fortes comptabilisées au bilan viennent remettre en cause le pilotage de toute l'entreprise. En effet, leur comptabilisation oblige l'entreprise à définir des indicateurs de suivi pertinents, et à suivre de façon régulière les éventuelles pertes de valeur de la marque. Or, compte tenu de l'intérêt de synthétiser la valeur de la marque en un seul et même indicateur, le processus de valorisation peut être étendu à l'ensemble des marques et constituer un véritable outil de gestion stratégique du portefeuille.

Revue de la littérature

D'un point de vue académique, la marque constitue un objet de recherche au cœur des préoccupations des chercheurs en marketing, comme l'atteste le nombre important d'ouvrages réalisés par les spécialistes de la marque (Keller, 2009 ; Lai, 2009 ; Michel, 2009 ; Kapferer, 2007 ; Lewi, 2007, 2005 ; Coumau, Gagne et Josserand., 2004 ; Aaker, 1994). Si le concept de marque a toujours été au cœur des recherches en marketing, il fait depuis peu l'objet de nombreuses recherches par des chercheurs en finance et la question de la valeur financière des marques est devenue un nouvel enjeu de recherche.

La prise en compte de la valeur des marques a été principalement étudiée du point de vue des actionnaires. A ce titre, les chercheurs en marketing (Aaker et Jacobson, 1994, 2001 ; Kerin et Sethuraman, 1998, Barth, Clement, Foster et Kasznik, 1998) ont mis en évidence que les marchés financiers prennent en compte la valeur des marques, en l'absence d'une comptabilisation de ces dernières. En effet, les marques développées en interne ne sont pas inscrites dans les états financiers, ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles n'ont pas de valeur. Dans ce type de recherche, la valeur de la marque ne correspond pas forcément à sa

valeur financière : soit la valeur de la marque provient de l'évaluation établie par un cabinet spécialisé tel que le cabinet Interbrand, soit la valeur de la marque est mesurée par des éléments spécifiques, tels que la qualité perçue des produits de la marque (cf. l'étude de Aaker et Jacobson, 1994). Les résultats obtenus montrent qu'il existe un lien entre la valeur de la marque et la valeur actionnariale.

De leur côté, les chercheurs en finance (Pinches, Naranayan et Kelm, 1996 ; Lev et Sougiannis, 1996, 1999 ; Aboody et Lev, 1998 ; Ding et Stolowy, 2003 ; Cazavan-Jeny et Jeanjean, 2005) ont étudié les liens entre la comptabilisation de certains actifs incorporels et l'évolution des cours boursiers. Ces recherches se sont particulièrement attachées à l'étude de l'impact de la comptabilisation des frais de R&D sur les cours de l'action. Les études nord-américaines (Lev et Sougiannis, 1996, 1999 ; Aboody et Lev, 1998) concluent toutes que la comptabilisation des frais de R&D est associée à des cours boursiers supérieurs aux entreprises qui les comptabilisent en charges. A notre connaissance, peu d'études se sont spécifiquement intéressées à la prise en compte de la comptabilisation des marques par les marchés financiers, excepté Mather et Peasnell (1991), Barwise (1993) et Kallapur et Kwan (2004). Ces différentes recherches font également état d'une prise en compte de la comptabilisation des marques par les marchés financiers en raison des cash-flows futurs attribués aux marques. Dans tous les cas, la comptabilisation d'une marque à l'actif du bilan est suivie par une amélioration du cours de l'action.

Selon ces différents travaux, les marques constituent donc une importante source de création de valeur pour les marchés financiers, ce qui va bénéficier aux actionnaires. Si certaines recherches se fondent sur une valeur estimée de la valeur des marques, d'autres recherches partent de la valeur comptable de la marque telle que comptabilisée au bilan. Au final, que les

marques soient comptabilisées de manière explicite dans les états financiers ou que leur valeur soit estimée, les résultats de la plupart des recherches indiquent une amélioration de la valeur du cours de l'action de l'entreprise détentrice de marques fortes. Dès lors, s'il existe une relation entre l'activation d'éléments immatériels et le cours boursier de l'entreprise, c'est l'illustration que ce type d'actif représente un capital financier pris en compte par les marchés financiers et apprécié notamment par les actionnaires.

Malgré le nouvel intérêt porté à la question de la prise de conscience de la valeur des marques, peu de chercheurs en contrôle de gestion se sont intéressés à cette question. Cette lacune est d'ailleurs soulevée par Bouquin (2005) :

« D'un autre côté, de nouveaux lieux de valeur apparaissent ou sont enfin reconnus, comme l'immatériel. Le contrôle de gestion doit s'en emparer, et sans doute revoir ses priorités. Qui s'est, jusqu'ici, avisé de créer un véritable contrôle de gestion de la valeur des marques, devenues pourtant un actif majeur pour beaucoup d'entreprises ? Une marque, selon les IAS, vaut ce que vaut la valeur actuelle des flux de trésorerie apportés par l'avantage économique qu'elle permet de détenir. Voilà un chantier majeur pour le contrôle de gestion, qui ne s'en aperçoit pas vite. » (Bouquin, 2005, p. 108)

Excepté les travaux de Guilding et Pike (1990, 1994a, 1994b) et Cravens et Guilding (1999, 2001), la plupart des recherches ne nous renseigne pas sur la prise en compte des marques dans le pilotage de l'entreprise. Guilding et Pike (1994a) ont développé un cadre d'analyse constitué de douze propositions relatives aux implications managériales de la mesure comptable des marques. Ces propositions concernent principalement les implications managériales du processus d'évaluation d'une marque et de l'utilisation de la valeur qui lui a été attribuée. Pour y parvenir, ces derniers se fondent sur les rôles managériaux identifiés dans la littérature attribués au processus budgétaire, tels que l'évaluation de la performance, la communication, la motivation ou encore la prise de décision. Leurs conclusions mettent en évidence que l'évaluation de la marque constitue un outil managérial pouvant améliorer la gestion stratégique de la marque sur le long terme. En outre, l'évaluation des marques peut

être un outil de mesure de la performance des spécialistes du marketing comme l'ont repris Nussenbaum et Jacquot (2000/1).

Dans le prolongement des travaux de Guilding et Pike (1991, 1994), l'étude de Cravens et Guilding (2001) vise à étudier et comparer les implications managériales de la mesure comptable des marques. Cravens et Guilding (2001) s'appuient sur le cadre d'analyse développé par Guilding et Pike (1994) et concluent que l'évaluation des marques permet un renforcement du débat sur la mesure de la performance des marques à un horizon à plus long terme. Ainsi, l'évaluation des marques constitue un fort potentiel en tant qu'outil managérial permettant une amélioration de la gestion stratégique à long terme des marques.

Plus récemment, Nussenbaum et Jacquot (2003) ont montré que les nouvelles approches de valorisation des marques comme celles des cabinets Interbrand ou Sorgem¹, « effectuées régulièrement, constituent un outil de management » (p.23). En effet, mesurer la valeur d'une marque de manière systématique peut devenir un moyen de mesurer la performance des responsables de la marque que la marque apparaisse au bilan ou non (Nussenbaum et Jacquot, 2000/1). D'ailleurs, pour les marques qui figurent à l'actif du bilan, si l'objectif n'est pas atteint, une provision pour dépréciation est comptabilisée et la perte de valeur de la marque traduit en quelque sorte la mauvaise gestion des gestionnaires de la marque. De plus, avec l'obligation d'effectuer systématiquement des tests annuels de dépréciation pour les marques capitalisées², les entreprises deviennent obligées de définir des indicateurs « qui constituent autant de clignotants destinés à signaler des modifications des actifs concernés susceptibles d'entraîner une baisse des cash-flows futurs » (Nussenbaum, 2003).

¹ Sorgem et Interbrand sont deux cabinets spécialisés dans l'évaluation de marques et proposent chacun une méthode spécifique d'évaluation en combinant simultanément différents critères.

² Selon la norme IAS 38 (IASB, 1998b), une marque doit être comptabilisée à l'actif du bilan, dès lors que deux conditions sont remplies : la marque doit être source d'avantages économiques futurs et son coût doit être estimé de manière fiable. Lorsque la marque est comptabilisée, le suivi de la valeur repose sur la mise en œuvre d'un test annuel de dépréciation et chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur (cf. norme IAS 36).

Les marques constituent donc un élément clé de la valeur de l'entreprise pris en compte par les marchés financiers. Cependant, en interne, le pilotage des marques reste principalement une préoccupation marketing alors que quelques recherches ont montré que l'évaluation des marques entraîne des répercussions sur son pilotage. Dans le prolongement de ces travaux, nous cherchons à mettre en évidence quels sont les impacts de la comptabilisation d'une marque sur son pilotage.

Méthodologie

Notre étude empirique se fonde sur une étude de terrain qualitative mise en œuvre au sein du groupe Globalmarket³. Au total 41 entretiens semi-directifs ont été réalisés, la durée d'un entretien oscillant entre 35 et 120 minutes. Les entretiens ont eu lieu entre 2004 et 2006 et ont été intégralement retranscrits ce qui représente un volume d'environ 600 pages de données. Nous avons rencontré de nombreux interlocuteurs en charge des problématiques liées à la marque appartenant à différentes fonctions de l'organisation, notamment le marketing et le contrôle de gestion. Ainsi, des chefs de marque, des chefs de produit, des contrôleurs de gestion marque, des directeurs d'enseignes ou encore des category managers ont été interviewés. Par ailleurs, nous avons interrogé quatre « experts » dans le domaine de l'évaluation de marques (un auditeur externe et plusieurs membres de cabinets de conseil spécialisés dans l'évaluation de marques).

Les différents thèmes évoqués lors des entretiens abordaient notamment le pilotage des marques en général, ainsi que les conséquences de l'activation d'une marque sur son pilotage suite à l'application des normes IFRS. De plus, à chaque fois, nous avons demandé aux différents interlocuteurs de présenter rapidement leur parcours professionnel et leur formation afin de contextualiser leurs réponses.

³ De manière à garantir l'anonymat des personnes rencontrées, leur nom ainsi que celui du groupe ont été modifiés.

Étude empirique

1. Présentation du groupe et des marques étudiées

Le groupe Globalmarket est l'un des leaders dans les produits de grande consommation et détenait en 2000 plus de 2 000 marques dans le monde. Les produits vendus sous les marques du groupe Globalmarket opèrent sur de nombreux secteurs : l'alimentation, les soins de la maison et les soins de la personne. Le groupe est présent dans près de 100 pays à travers le monde, compte 174 000 employés au niveau mondial et plus de 5 200 salariés en France. En 2008, le chiffre d'affaires du groupe atteignait 40,5 milliards d'euros. Globalmarket est entièrement organisé autour de ses marques et sa stratégie consiste principalement à développer les marques leaders, en particulier celles dont le chiffre d'affaires dépasse le milliard d'euros. L'organisation du groupe Globalmarket se découpe selon les divisions (alimentaire et « Soin et entretien »), les régions géographiques (Amérique, Asie/Afrique et Europe) et les différentes fonctions (Finance, Ressources Humaines, etc.). Les « régions » supervisent différentes sociétés nationales appelées les « sociétés locales ». Ces dernières sont chargées de « mettre sur le marché » les produits et innovations développées dans un « centre d'innovation » géré au niveau régional. L'organisation de Globalmarket France suit l'organisation mondiale : les trois divisions y sont présentes, chacune regroupant plusieurs *Business Units*. Une *Business Unit* est associée à une marque ou un ensemble de marques qui appartiennent à la même catégorie de produits. Ces *Business Units* sont gérées par des équipes entrepreneuriales, les *Business teams*, qui regroupent des représentants des fonctions marketing, commerciale, financière et logistique.

L'étude empirique s'appuie principalement sur l'analyse de deux marques acquises par le groupe en 2000 et inscrites à l'actif du bilan : les marques Frozen et La Dijonnaise. Frozen est

une marque de plats cuisinés achetée dans le cadre du rachat de l'entreprise Feedup. En tant que marque leader sur son marché, la marque Frozen est l'une des marques stratégiques du groupe. La marque La Dijonnaise est une marque locale (essentiellement implantée en France) faisant partie des marques leaders sur son marché.

Certains facteurs externes, en particulier les opérations de fusions et d'acquisitions sont venues mettre l'accent sur la question de la valeur financière des marques. Les montants très élevés pour lesquels les marques ont été échangées ont ainsi mis l'accent sur la question de leur valorisation.

Si on regarde un peu l'aspect financier et la valorisation des marques, c'est intéressant de voir que les marques ont bien une valeur, ce qui n'était pas toujours évident avant. Nos marques ont une valeur puisqu'il nous arrive régulièrement de céder nos marques à des prix non négligeables. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

Alors que le rythme accru des cessions-acquisitions, faisant apparaître de forts montants lors des transactions, explique en partie la prise de conscience de la valeur des marques, l'introduction des normes IFRS depuis 2005 est venue renforcer ce sentiment. Ces dernières supposent en effet une attention particulière quant à la valeur des marques en raison notamment de la réalisation annuelle systématique de tests de dépréciation.

2. Impact de la comptabilisation d'une marque au bilan

Les implications des normes IFRS sur le pilotage des marques comptabilisées au bilan sont au nombre de quatre : la mise en œuvre d'un test de dépréciation et la définition d'un *Business Plan*, une vision plus stratégique du pilotage des marques, une collaboration renforcée entre la finance et le marketing et une portée plus large des nouvelles normes comptables. Dans un second temps, les limites de la comptabilisation d'une marque au bilan sont précisées.

La mise en œuvre d'un test de dépréciation et la définition d'un Business Plan

La marque La Dijonnaise a fait l'objet d'un test de dépréciation en 2005 conformément à la norme IAS 36. Ce test, identique pour l'ensemble des marques du groupe a été réalisé de façon interne, à l'aide d'un modèle développé par un cabinet de conseil. Globalmarket fait parfois appel à des cabinets externes lors d'estimations ponctuelles de cession ou d'acquisition d'une marque, mais pour la mise en œuvre des tests de dépréciation, l'ensemble du processus est réalisé en interne pour garder l'information confidentielle.

Si les normes IFRS imposent d'effectuer un test de dépréciation une fois par an, le responsable du contrôle de gestion d'une BU souligne que le test repose « sur un processus de gestion continu ». Le pilotage quotidien de la marque permet ainsi d'établir les bases qui serviront à l'élaboration du test de dépréciation. Le suivi de la marque repose notamment sur des outils marketing traditionnels tels que les panels de l'institut d'études Nielsen. De plus, des études *ad hoc*, (c'est-à-dire des études spécifiques), viennent compléter les données issues des études continues. Les différents outils marketing permettent ainsi d'établir un diagnostic de la marque étayé par des informations financières.

Les normes IFRS supposent la rédaction d'un *business plan* lors de l'acquisition d'une marque permettant de définir les modalités qui serviront de base au calcul d'une éventuelle dépréciation de la valeur de la marque lors de la mise en œuvre de tests de dépréciation. L'élaboration d'un *business plan* relève des financiers de l'entreprise assistés d'une équipe d'auditeurs de cabinets de conseil. Les informations contenues dans les *business plans* concernent notamment : la croissance du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation, le portefeuille d'innovations, les moyens publi-promotionnels, les *cash-flows* actualisés attendus ou encore l'évolution du marché. La construction du *business plan* doit également tenir

compte des risques associés au marché sur lequel la marque est présente. Le *business plan* offre notamment la possibilité de définir les contours de la marque et d'établir jusqu'où celle-ci pourra être éventuellement étendue. Lorsque le *business plan* est défini l'étape suivante consiste à transcrire ces différentes informations sous forme de flux. Les prévisions du *business plan* sont définies sur une période de quatre ans. Le plan stratégique est ainsi réactualisé tous les ans afin de redéfinir les tendances si des variations ont été constatées. Lorsqu'un test de dépréciation est réalisé, le *business plan* initial est redéfini pour éventuellement le corriger par les données réelles de l'exercice.

Au-delà du simple aspect technique du test de dépréciation, la définition d'un *business plan* a permis de repositionner la marque sur un horizon plus stratégique.

Le pilotage stratégique des marques

Au sein du groupe Globalmarket, la nouvelle attention portée sur la valeur des marques a complètement transformé la façon de les gérer. Avant 2000, la gestion des marques était réalisée selon une vision à très court terme. Les indicateurs de suivi d'une marque regroupaient principalement la marge d'exploitation, la part de marché et le chiffre d'affaires de la marque. La gestion d'une marque consistait principalement à développer son chiffre d'affaires et optimiser son compte de résultat et sa marge. Cette gestion de la marque, focalisée sur le compte de résultat, impliquait des arbitrages en matière de migration de marque des plus étonnants :

Jusqu'à pas très longtemps, c'est-à-dire très nettement avant 2000, la valorisation de la marque était l'indice P&L. [...] Les stratégies éventuelles de migration des différentes marques, étaient plus vues sur des ancres très simplifiés. Pour être rapide, quand deux marques devaient migrer ensemble, on regardait quelles économies on allait faire sur les emballages. Au lieu de faire deux emballages, j'en fais plus qu'un, donc le compte de résultat des deux marques, quand certaines marques migraient, c'était magique, on avait toujours un meilleur compte de résultat, en raison des économies d'échelle et on vérifiait ça ! (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

Ce choix fondé uniquement sur la comparaison des coûts de chacune des marques, occulte toute la dimension stratégique, marketing et financière. Or, une analyse plus approfondie des deux marques candidates à la migration aurait pu conduire à un choix différent et peut être plus rentable à long terme. En procédant de la sorte, la marque disparue lors de sa migration ne bénéficiait pas d'une analyse poussée qui aurait pu conduire cette dernière à être cédée ou être gardée à la place de l'autre. Pour un groupe international tel que Globalmarket détenant un portefeuille de marques aussi important, il paraît surprenant que la question de la valeur des marques n'ait été prise en compte de façon si récente (après 2000, selon les propos du directeur financier de la division alimentaire). Selon ce dernier, c'est parce que les marques n'apparaissaient pas dans les états financiers que les « vraies questions » n'ont pas été posées. En conséquence, certaines marques du groupe ont disparu alors qu'elles avaient peut être encore un fort potentiel de développement, même si leur compte de résultat était moins favorable que celui d'autre marque.

De plus, la comptabilisation d'une marque à l'actif du bilan impose un suivi plus régulier de sa valeur à la suite de l'application des normes IFRS. Avec l'obligation d'établir des *business plans*, l'arbitrage entre deux marques quant aux dépenses marketing devient ainsi plus aisé.

«J'ai acheté Frozen, j'ai acheté La Dijonnaise, j'ai des vraies problématiques aujourd'hui de savoir si l'innovation je la mets sous la marque Frozen ou sous la marque La Dijonnaise, au-delà de ce que va me dire le marketing sur la puissance de la marque Frozen et la puissance de la marque La Dijonnaise, de l'intérêt de lancer une innovation sous la marque Frozen ou sous la marque La Dijonnaise ». Je pense que c'est intéressant une fois que j'ai écouté les personnes du marketing de vérifier aussi que c'est cohérent aussi avec les business plans respectifs. Donc, c'est important de s'intéresser à la valorisation des marques, même si ce n'est pas un exercice facile. Ce qui est passionnant, c'est que ça ramène un peu plus de moyen et long et terme, c'est moins court terme et ne serait-ce que par l'obligation de faire des business plans, c'est intéressant. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

En introduisant de nouvelles contraintes en termes de suivi des marques acquises et portées à l'actif du bilan, les normes apportent des bénéfices liés à une gestion des marques à plus long

terme. Les décisions relatives à une marque sont ainsi prises dans une perspective plus stratégique et l'établissement des *business plans* permet de fournir un outil efficace en termes d'arbitrage entre les marques.

En outre, les normes IFRS deviennent un outil permettant d'arbitrer en termes de ressources marketing (promotionnelles et publicitaires) allouées entre les différentes marques du portefeuille du groupe :

Je pense que ça [les normes IFRS] permet de se repositionner sur une échelle un peu plus long terme. D'un point de vue purement stratégique, ça me semble une bonne optique. [...] je pense que ça aura l'avantage de faire apparaître quelles sont les marques qui sont les vraies créatrices de valeur, les vrais leviers de croissance sur les prochaines années et ça nous permettra peut être aussi du coup de mieux arbitrer quels sont nos moyens et comment les déployer. (Pierre, Responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Le responsable du contrôle de gestion de la BU insiste sur le nouvel horizon de la vision de la marque : l'actualisation des flux futurs tels que recommandés par les normes IFRS implique une gestion des marques à plus long terme que par le passé. Ce changement d'horizon va permettre d'établir de meilleurs diagnostics stratégiques des marques pour mieux évaluer les ressources à allouer aux marques en termes d'investissement marketing et ainsi introduire un renforcement des liens entre contrôleurs de gestion et marketeurs.

Une collaboration renforcée entre la finance et le marketing

Au sein du groupe Globalmarket, les liens sont relativement étroits entre la finance et le marketing : la prise en compte des aspects financiers intervient aux différents stades de la prise de décision. Les différents entretiens que nous avons menés ont mis en évidence que l'application des normes comptables internationales est venue renforcer les liens entre la finance et le marketing. Avec l'établissement des *business plans*, les responsables marketing deviennent plus sensibles aux données financières leur permettant de mieux apprécier si la marque a amélioré ou non sa valeur financière :

Les nouvelles normes ramènent pas mal de monde extérieur dans l'entreprise. C'est intéressant de voir comment le marketing est passionné de voir comment va être apprécié le business plan. Il va être demandeur des informations financières, il comprend très bien qu'il va pouvoir détériorer ou enrichir une marque. Un des sujets qui va obliger les financiers et les marketeurs à travailler encore plus ensemble, c'est de ramener de l'extérieur dans l'intérieur. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

Il est intéressant de noter comment l'application des normes IFRS a été perçue par le directeur financier de la division alimentaire : selon lui, les normes offrent la possibilité d'aligner des données externes aux données internes de l'entreprise. D'après l'un des auditeurs du groupe, l'introduction des normes comptables est perçue également favorablement, même si ces dernières obligent à acquérir une nouvelle méthodologie quant à la réalisation des tests de dépréciation.

La démarche est saine, la démarche est bonne. [...]. Disons qu'entre passer du rien à une fois de temps en temps, à quelque chose où vous allez impliquer de plus en plus souvent les gens du marketing, les gens de la finance sur ce type d'exercice, pour moi, c'est une amélioration, effectivement, c'est quelque chose qui est bien dans la mesure où, d'un point de vue organisationnel, ça va probablement forcer les gens du marketing à prendre l'aspect financier plus en compte. De ce point de vue là, je trouve ça très intéressant. (Karl, Auditeur interne)

La réalisation systématique de tests de dépréciation favorise donc une coopération renforcée entre financiers et marketeurs, ce qui rejoint les propos du directeur financier de la division alimentaire.

D'un point de vue technique, la mise en œuvre d'un test de dépréciation, consiste essentiellement à identifier les flux de trésorerie futurs de l'activité, à partir notamment d'une prévision du chiffre d'affaires. Celle-ci, réalisée par les contrôleurs de gestion de la BU, repose sur des données issues des équipes marketing et des équipes ventes :

Pour faire un impairment test, c'est un travail sur lequel on a besoin d'avoir de véritables échanges avec les équipes marketing et les équipes ventes en particulier [...] On regarde en détail avec les marketeurs quelle est la position des marchés, par exemple, on est en ce moment très ennuyé avec les opérations de hard discount, etc., c'est des choses qu'on prend en compte. La dimension de la distribution, des marchés, de l'innovation, quelles sont les innovations qu'on a dans notre portefeuille à un an, deux ans, trois ans, est-ce qu'on va rentrer dans de nouvelles catégories de produits ?

Ça nous permet d'avoir une idée du développement en termes de volume de produits et de masse de chiffre d'affaires. (Pierre, Responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

La mise en œuvre des tests de dépréciation instaure donc une collaboration plus étroite entre les équipes du contrôle de gestion et du marketing. Les équipes marketing fournissent en effet la plupart des données qui servent de base à la réalisation du test de dépréciation. Ce procédé est d'ailleurs envisagé pour l'ensemble des marques du groupe.

Une portée plus large des nouvelles normes comptables

Compte tenu des vertus attribuées aux normes IFRS en tant qu'outil permettant une amélioration de la gestion des marques, le responsable du contrôle de gestion d'une BU compte étendre ce procédé à l'ensemble des marques du portefeuille de Globalmarket. Cette solution a déjà été envisagée par le directeur financier de la division alimentaire.

Il y a les marques qui sont au bilan et celles qui ne le sont pas effectivement. Ça n'empêche pas d'avoir le même type de raisonnement. On n'est pas non plus contraint par la règle. On peut très bien aller au-delà de cette règle en disant : « et si on étend cette règle à l'ensemble des marques composant notre portefeuille d'activités, ça peut nous permettre d'avoir une gestion stratégique à long terme peut être plus efficace que si on n'avait pas fait l'exercice ». C'est ça mon propos. Effectivement, par rapport aux impératifs légaux, on s'en tiendra à ça dans un premier temps, mais en interne, on peut très bien évaluer les marques même si elles ne sont pas au bilan. (Mathias, Responsable du Contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

C'est intéressant de faire un exercice de valorisation que les marques soient au bilan ou pas. Cet exercice est intimement lié avec les plans marketing. C'est intéressant que le marketing fait ces plans marketing non pas pour lui-même, mais pour que Globalmarket soit bien vu par les places financières, c'est un tout. Il est intéressant de voir que d'un business plan, on vérifie que les valeurs des marques se développent et qu'on crée de la valeur et pas le contraire. Ça permet aussi à un moment donner de se dire tiens si je vendais Hydrasoap, combien ça me rapporterait ? C'est là où on a besoin en interne de ces éléments de valorisation. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

Dans un premier temps, les tests de dépréciation ne seront mis en place qu'au profit des marques portées à l'actif du bilan. Par la suite, ce procédé devrait être appliqué à l'ensemble des marques du portefeuille. Par l'obligation de définir les indicateurs permettant d'évaluer une perte potentielle de valeur, les normes IFRS et particulièrement les normes relatives aux

actifs incorporels et la dépréciation d'actif deviennent de véritables outils de gestion d'un portefeuille de marques.

La première chose qui est faite, c'est par priorité, c'est-à-dire les marques au bilan, évidemment. La deuxième étape se sera apprécier les autres marques à leur juste valeur et je pense que théoriquement, l'année prochaine, on a un plan stratégique à faire, je pense que ça fera l'objet du plan stratégique, d'apprécier sur le plus long terme. C'est une bonne opportunité que d'essayer de coupler l'exercice des marques qui ne sont pas au bilan à celles qui ne le sont pas pour avoir une vision globale de ce qu'est la valeur de l'entreprise Globalmarket et éventuellement de communiquer là-dessus. (Mathias, Responsable du contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

Cette application élargie de la norme permet ainsi d'améliorer la gestion stratégique de l'ensemble des marques du portefeuille du groupe, notamment en matière d'arbitrage entre les marques. La valorisation des marques permet au final de justifier des investissements réalisés. Si la marque n'a pas amélioré sa valeur, c'est le signe que les investissements réalisés sous la marque ont été inefficaces. Dès lors, la valorisation des marques peut être utilisée en tant que « juge de paix » où chacun peut évaluer l'impact de ses actions par rapport à l'accroissement ou non de la valeur de la marque. La valorisation des marques fournit donc un modèle d'évaluation de la performance des investissements publicitaires et promotionnels pour lesquels le calcul du retour sur investissement n'est pas simple à établir.

A terme, le groupe envisage même d'étendre le processus de valorisation et de suivi dans le temps de la valeur des marques comptabilisées à l'ensemble des marques du portefeuille de Globalmarket. Ainsi, le groupe disposerait d'un outil de gestion de l'ensemble de son portefeuille de marques et pourrait identifier à tout instant quelle est la santé de chacune des marques. La valeur du groupe Globalmarket reposant principalement sur la force de ses différentes marques, une valorisation de chacune d'entre elles fournit au final une valeur globale de l'entreprise. Si les personnes interrogées ont souligné l'intérêt managérial d'inscrire une marque au bilan, il faut toutefois préciser quelles sont les principales limites.

Les limites de l'activation

Le responsable du contrôle de gestion de l'une BU insiste sur les avancées bénéfiques provenant de l'application des normes IFRS. Cette visibilité au bilan est toutefois une « arme à double tranchant », dans la mesure où les bonnes ou mauvaises performances d'une marque deviennent visibles non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour les concurrents :

La lisibilité est, à mon avis, extrêmement favorable pour une marque qui est en croissance continue. Une marque qui commence à être un petit peu en difficultés, avoir une belle provision pour impairment qui apparaît, ce n'est pas forcément un élément extrêmement favorable. Mais ceci dit, ça permet, aux actionnaires de statuer rapidement sur la puissance des marques et la réelle valeur des marques. Ça c'est fondamental, parce que c'est en plus des éléments qui sont comparables d'une entreprise à une autre. [...] Il y n'a pas que les actionnaires qui vont regarder, il y a aussi les autres entreprises qui vont regarder ce qui se passe. (Mathias, Responsable du Contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

Finalement, dès lors que la marque ne cesse de croître, l'information fournit une image positive auprès des actionnaires. En revanche, une dépréciation conséquente sur l'une des marques fortes du groupe peut entraîner de lourdes conséquences.

Le responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise » donne l'exemple de la marque Lighty⁴ pour laquelle une importante provision pour dépréciation a été comptabilisée en 2005 pour un montant de 650 millions d'euros, à la suite de la réalisation d'un test de dépréciation. La marque Lighty avait été acquise par le groupe en 2000 et à ce titre, la marque Lighty a été inscrite à l'actif du bilan. Les mauvaises performances de la marque sont largement justifiées dans le rapport annuel. La marque est ainsi mentionnée près de 17 fois dans le rapport annuel du groupe, ce qui atteste de l'importance donnée à un tel événement, les autres marques étant beaucoup moins citées⁵. Si le responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise » reconnaît l'intérêt du passage aux normes

⁴ Lighty est une marque de produits de minceur de Globalmarket.

⁵ D'après l'index indiqué à la fin du rapport annuel 2005, seules 19 marques sont citées (sur les 400 marques détenues par le groupe), la moyenne du nombre de pages où est citée la marque est de 5,4 pages, or, la marque Lighty est citée 17 fois, ce qui atteste d'un nombre particulièrement important du nombre de pages consacrées cette année là à la marque Lighty.

IFRS, il souligne néanmoins, qu'en cas de difficultés comme le cas s'est produit sur la marque Lighty, les conséquences ne sont pas négligeables :

Mais c'est un travail intéressant, et c'est un travail qui amène à des décisions lourdes et difficiles. Comme vous suivez le groupe, ça n'a pas dû vous échapper qu'on a passé une provision sur Lighty au niveau mondial. Bon, c'est quand même 650 millions, je crois, c'est assez lourd de conséquences. Là, on est clairement dans le cas de figure où s'il n'avait pas eu les normes IFRS, on ne se serait pas amusé à plomber nos comptes de 650 millions d'euros, même si effectivement, les performances de Lighty ne sont pas du tout celles qu'on attendait, en tout cas, celles qu'on attendait au moment du rachat. (Pierre, Responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Il apparaît clairement que les normes sont directement à l'origine d'une réduction de la valeur de l'entreprise à hauteur de 650 millions d'euros, ce qui n'est pas négligeable. En effet, d'après les états financiers de 2005, le montant de la dépréciation de la marque Lighty représente près de 4% du total du bilan consolidé du groupe.

Le directeur comptable de la division « Soins et entretien » fournit la même analyse de la dépréciation de la marque Lighty, même si les chiffres qu'il avance sont largement surestimés par rapport aux chiffres du rapport annuel :

C'est clair que quand on est obligé de dire au marché que notre marque a perdu de la valeur... Je crois qu'on a eu plus de deux milliards d'impairment sur Lighty, un truc comme ça, supposons que Globalmarket soit estimé à 50 milliards, ça veut dire que l'actionnaire, on lui dit de manière claire, noir sur blanc, qu'il a perdu 4% de la valeur de son action. Ça c'est clairement de la responsabilité de la société et forcément dans la société, il y a des responsables. C'est un message très clair et forcément il se passe des choses. Nous, on est tous redevables vis à vis des actionnaires, plus on est haut dans la hiérarchie et plus on est exposé. Mais, chacun, à notre niveau, on est redevable vis à vis des actionnaires, que ce soit le vendeur qui n'a pas fait ses objectifs de ventes, c'est un tout. (Charles, Directeur comptable, Division « Soins et entretien »)

D'après le directeur comptable de la division « Soins et entretien », de plus fortes responsabilités incombent aux personnes chargées de la gestion des marques comptabilisées au bilan. En effet, les responsables de marques portées à l'actif du bilan s'exposent plus directement au jugement des actionnaires dès lors qu'une dépréciation a été comptabilisée.

Le risque d'une dichotomie entre les marques comptabilisées et les autres, est alors une focalisation excessive sur les marques figurant dans les états financiers comme c'est le cas de la marque Frozen de la part des investisseurs et actionnaires. C'est ce qu'explique Gilles :

Vu de l'extérieur, par contre, le fait d'avoir des marques qui sont au bilan et des marques qui n'y sont pas, c'est un vrai inconvénient, dans la mesure où ça peut fausser certains indicateurs. [...] Il ne faudrait pas non plus, par exemple que ce point devenant très important, l'ensemble des analystes financiers ne s'intéresse par exemple qu'à Frozen. Il peut y avoir un micro phénomène, ce qui n'est pas le cas, vu que pour l'instant c'est mieux que le business plan, mais, on pourrait imaginer que l'acquisition de Feedup soit quelque chose d'horrible, c'est-à-dire qu'on l'a acheté très cher et qu'on n'ait rien fait de bien. Du coup, vous êtes obligés de commenter votre impairment. Ça risque de porter un point d'attention très particulier sur ça, qui peut être dans un contexte où, à part ça, tout le reste irait formidablement bien sauf qu'il n'y a pas grand chose à dire d'autre. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

Du fait de sa comptabilisation à l'actif du bilan de Globalmarket, de mauvais résultats sur la marque Frozen seraient visibles aisément de l'extérieur et risquent d'attirer plus particulièrement l'attention des investisseurs et des actionnaires. Ainsi, la pression est plus forte à l'égard des responsables marketing d'une marque inscrite à l'actif du bilan. Cette pression supplémentaire peut également, selon le Responsable du contrôle de gestion d'une BU, se ressentir sur l'évaluation des performances individuelles, même si, en théorie, les résultats d'un test de dépréciation n'entrent pas directement dans le calcul de la rémunération :

Q : Si vous avez un impairment assez fort, est-ce que ça peut avoir une incidence sur votre rémunération ?

R : Oui, je pense même que ça peut même aller plus loin. Oui, oui. C'est un point important. En même temps, je ne suis pas tout seul forcément, mais c'est clair, parce que ça veut dire que c'est de l'argent brûlé, c'est de la destruction de valeur pour le groupe. (Pierre, Responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Tant que la marque connaît une croissance continue, l'élaboration d'un test de dépréciation s'apparente à un exercice financier relativement formel. Par contre, dès lors que les marchés se durcissent et que les prévisions en termes de résultat et de chiffre d'affaires deviennent difficilement atteignables, les mauvais résultats d'un test de dépréciation impliquent des

conséquences plus importantes. En effet, si une provision pour dépréciation est comptabilisée sur une marque, cette dernière fournit une indication que la gestion de la marque n'a pas été à la hauteur des objectifs escomptés.

On a passé un gros impair sur Lighty, je ne serais pas surpris que quelques têtes tombent chez Lighty, alors évidemment, à un niveau très élevé. Le patron mondial ou le patron européen. Mais, il y aura quelque chose pour l'exemple, enfin, je veux dire, c'est normal. Là, sur La Dijonnaise et La Provençale, je ne serais peut être pas touché, mais bon enfin, on en n'est pas là pour le moment, heureusement... (Pierre, Responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Ainsi, en prenant l'exemple de la forte dépréciation comptabilisée sur la marque Lighty en 2005, le responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise » nous a fait part des retombées importantes à l'encontre des principaux responsables de la marque. Ces derniers risquent en effet d'être directement sanctionnés. Les résultats de ces tests deviennent des indicateurs de la bonne ou mauvaise santé d'une marque et deviennent un nouvel indicateur utilisé pour la mesure des performances de chacun. Il apparaît donc clairement que les personnes responsables de marques comptabilisées au bilan sont plus exposées que des personnes s'occupant de marques développées en interne. Les personnes les plus concernées par les résultats d'un test de dépréciation sont les responsables marketing de la marque, à des niveaux élevés dans la hiérarchie du groupe. Les financiers se voient davantage reprocher une mauvaise anticipation des résultats futurs. Dans la mesure où ce sont, au final les contrôleurs de gestion qui mettent en œuvre les tests de dépréciation, il en résulte un accroissement notable de leur pouvoir.

Discussion

Nos résultats ont mis en évidence d'importants bouleversements à la suite de l'introduction des normes IFRS pour les marques comptabilisées à l'actif du bilan, notamment avec l'obligation de réaliser régulièrement des tests de dépréciation et de définir des *business plans*. Les normes IFRS ainsi que le développement d'opérations de fusions et d'acquisition

sont venus mettre l'accent sur la forte visibilité de la marque auprès des parties prenantes externes de l'entreprise et plus particulièrement auprès de ses actionnaires. Cette visibilité de la marque constitue un atout, dans la mesure où la valeur de la marque correspond à une part perceptible de la valeur de l'entreprise en étant intégrée au sein des états financiers. Ainsi, les marques fortes comptabilisées au bilan permettent d'améliorer le patrimoine financier de l'entreprise et envoient un signal positif envers les actionnaires, tant que la marque ne se déprécie pas. Ce constat a été relevé dans notre revue de la littérature par certains auteurs tels que Mather et Peasnell (1991), Barwise (1993), Changeur (2004a) ou Kallapur et Kwan (2004) et a été confirmé par les entretiens que nous avons réalisés. En revanche, la constatation d'une éventuelle perte de valeur à l'encontre d'une marque importante du portefeuille sera perçue de façon très négative par les actionnaires. Au final, la comptabilisation d'une marque au bilan devient une « arme à double tranchant », pour reprendre les propos d'un responsable du contrôle de gestion d'une BU de l'entreprise Globalmarket étudiée.

Compte tenu de la comptabilisation de certaines marques au bilan et de leur visibilité accrue auprès des actionnaires, les financiers ont dû définir et suivre au quotidien les indicateurs pris en compte dans la valorisation financière des marques. Ces nouvelles obligations en termes de suivi de la santé des marques comptabilisées ont suscité un réel intérêt de la part des financiers. Ces derniers envisagent, dans un premier temps, de se focaliser sur les marques inscrites au bilan avant de généraliser le procédé à l'ensemble des marques du portefeuille. Par ce procédé, une gestion stratégique du portefeuille de marques viendrait alors se substituer à la gestion opérationnelle qui était jusqu'alors mise en œuvre. Selon les interlocuteurs que nous avons rencontrés, l'évaluation des marques devient alors un véritable outil de gestion stratégique du portefeuille de marques. Comme ce nouvel outil est financier, la gestion

stratégique du portefeuille de marques n'est plus uniquement assurée par le marketing, mais bien plus par des financiers. La valorisation d'une marque permet de synthétiser au sein d'un indicateur unique des performances d'une marque. De plus, la valorisation d'une marque repose sur une combinaison de différents indicateurs financiers et marketing et les méthodes permettant d'attribuer une valeur à une marque sont de plus en plus développées et reconnues comme fiables (Walliser, 1999, 2001). L'intérêt réside essentiellement dans le processus permettant d'attribuer une valeur à une marque, mais également dans son suivi à plus long terme. Les avantages d'attribuer une valeur à une marque, tels que perçus par les financiers de Globalmarket, rejoignent les conclusions obtenues par d'autres chercheurs notamment Farquhar (1989), Farquhar *et al.* (1992), Guilding et Pike (1994b) ou encore Nussenbaum et Jacquot (2000/1).

En outre, cette nouvelle manière d'appréhender l'entreprise à travers ses marques implique des répercussions pour toute l'organisation, pouvant être déclinées jusqu'au niveau individuel. En effet, la valorisation d'une marque et son suivi dans le temps peut également servir d'outil de mesure de la performance individuelle des responsables de marque (*brand manager*). La comptabilisation d'une importante provision pour dépréciation sur une marque apparaît en effet comme le signe d'une mauvaise gestion, essentiellement de la part du chef de la marque, véritable garant de la santé de la marque.

Le suivi de la valeur des marques est donc perçu comme un moyen pour en améliorer la gestion d'un point de vue stratégique. Cette nouvelle préoccupation est venue renforcer le rôle des financiers au sein des équipes spécialisées par marque. Le contrôleur de gestion devient alors un acteur central en tant que garant de la valeur de la marque inscrite au bilan. En effet, c'est lui qui est responsable de la mise en œuvre d'un test de dépréciation dont les informations sont obtenues en partenariat avec les équipes marketing travaillant sur la

marque. Si le contrôle de gestion s'oriente vers les aspects financiers de la marque, cette nouvelle configuration doit être à l'origine d'un rapprochement avec les équipes marketing qui pourvoient directement le contrôleur de gestion en information utile à la réalisation du test de dépréciation. Le contrôleur de gestion devient un acteur majeur et incontournable dans la gestion des marques. Il s'approprie ainsi le concept de marque, primordial pour le groupe Globalmarket, et qui appartenait auparavant davantage aux équipes marketing. En imposant une définition financière de la valeur d'une marque dans le portefeuille du groupe, il acquiert une position centrale, aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel.

Au final, une nouvelle vision de l'entreprise émerge : l'entreprise peut être perçue en tant que portefeuille de marques. A ce titre, la performance globale de l'entreprise doit être pilotée à travers le pilotage de la valeur des différentes marques du portefeuille. La valeur du groupe est ainsi considérée comme la somme de la valeur de ses différentes marques. Le pilotage de la performance de l'entreprise correspond alors au pilotage de la valeur des marques de son portefeuille, que celles-ci soient comptabilisées au bilan ou pas. Cette nouvelle vision met en lumière un nouvel intérêt sur le suivi de la valeur de chacune des marques, puisque dès lors qu'une marque du portefeuille se déprécie, au final, c'est la valeur globale de l'entreprise qui est affectée.

Bibliographie

- D. A. Aaker, *Managing brand equity*, New York, The Free Press, 1994.
- D. A. Aaker et R. Jacobson, « The financial information content of perceived quality », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, p.191-201, 1994.
- D. A. Aaker et R. Jacobson, « The values relevance of brand attitude in high-technology markets », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII, p.485-493, 2001.
- D. Aboody et B. Lev, « The value relevance of intangibles: the case of software capitalization », *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, p.161-191, 1998.
- M. E. Barth, M. B. Clement., G. Foster et R. Kasznik, « Brand values and capital market valuation », *Review of Accounting Studies*, No. 3, p.41-68, 1998.
- P. Barwise, « Brand equity : snark or boojum ? » *International Journal of Marketing Research*, Vol. 10, No. 1, p.93-104, 1993.
- H. Bouquin, *Les Fondements du Contrôle de gestion*, PUF, coll. Que sais-je ?, 3^{ème} édition, 2005.
- A. Cazavan-Jeny et T. Jeanjean, « Pertinence de l'inscription à l'actif des frais de R&D : une étude empirique », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 1, tome 11, p.5-21, 2005.
- J-B. Coumau, J-F. Gagne et E. Josserand, *Manager par la marque, Un outil de motivation et d'alignement stratégique*, Paris, Editions d'Organisation, 2004.
- K. S. Cravens et C. Guilding, « Strategic brand valuation : a cross-functional perspective », *Business Horizons*, juillet-août, Vol. 42, No. 4, p.53-63, 1999.
- K. S. Cravens et C. Guilding, « Brand value accounting : an international comparison of perceived managerial implications », *Journal of International Accounting Auditing and Taxation*, No. 10, p.197-221, 2001.
- Y. Ding et H. Stolowy, « Les facteurs déterminants de la stratégie des groupes français en matière de communication sur les activités de R&D », *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol. 6, No. 1, p.39-62, 2003.
- P. H. Farquhar, « Managing brand equity », *Marketing Research*, No. 1, p.24-33, 1989.
- P. H. Farquhar, J. Y. Han et Y. Ijiri, « Brands on the balance sheet », *Marketing Management*, hiver, p.16-22, 1992.
- A. Fustec et B. Marois, *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 2006.
- C. Guilding et R. Pike, « Intangible marketing assets: a managerial accounting perspective », *Accounting and Business Research*, Vol. 21, No. 81, p.41-49, 1990.

- C. Guilding et R. Pike, « Brand valuation : a model and empirical study of organisational implications », *Accounting and Business Research*, Vol. 24, p.241-253, 1994a.
- Guilding C. et Pike R., « An exploratory study of the managerial implications of valuing brands », *British Journal of Management*, Vol. 5, p.103-111, 1994b.
- IASB (1998a), IAS 36, « Impairment of assets », (révisée en 2004).
- IASB (1998b), IAS 38, « Intangible Assets », (révisée en 2004).
- IASB (2004), IFRS 3, « Business combinations », (annule la norme IAS 22).
- S. Kallapur et S. Y. Kwan, « The value relevance and reliability of brand assets recognized by U.K. firms », *The Accounting Review*, Vol. 79, No. 1, p.151-172, 2004.
- J-N. Kapferer, *Les marques, capital de l'entreprise*, Paris, Les Editions de l'Organisation, 4^{ème} édition, 2007.
- K. L. Keller, *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, Upper Saddle River NJ, Prentice Hall, 3^{ème} édition, 2009.
- R. A. Kerin et R. Sethuraman, « Exploring the brand value - shareholder value nexus for consumer goods companies », *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 4, p.260-273, 1998.
- C. Lai, *La marque*, Paris, Dunod, 2^{ème} édition, 2009.
- B. Lev et T. Sougiannis, « The capitalization, amortization and value relevance of R&D », *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 21, p.107-138, 1996.
- B. Lev et T. Sougiannis, « Penetrating the Book-to-Market black box : the R&D effect », *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 26, No. 3-4, p.419-460, 1999.
- G. Lewi, *Branding management, La marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education, 2^{ème} édition, 2007.
- G. Lewi, *La marque, Comprendre les marques pour les créer et les développer*, Paris, Vuibert, 3^{ème} édition, 2005.
- P. R. Mather et K. V. Peasnell, « An examination of the economic circumstances surrounding decisions to capitalize brands », *British Journal of Management*, Vol. 2, p.151-164, 1991.
- G. Michel, *Au cœur de la marque*, Paris, Dunod, 2^{ème} édition, 2009.
- M. Nussenbaum, « Juste valeur et actifs incorporels », *Revue Economie Financière*, No. 71, juin, p.71-86, 2003.
- M. Nussenbaum et G. Jacquot, « L'évolution des normes comptables d'évaluation des marques : contraintes ou opportunités pour le marketing ? », *Revue Française de Marketing*, No. 176, p.97-108, 2000/1.

- M. Nussenbaum et G. Jacquot, « La marque, actif à géométrie variable », *Prodimarques, la revue des marques*, No. 41, janvier, p.20-23, 2003.
- G. Pinches, V. Narayanan et K. Kelm, « How the market values the different stages of R&D-imitation, progress and commercialisation », *Journal of Applied Corporate Finance*, No. 9, p.60-69, 1996.
- E. Walliser, « La mesure comptable des marques à l'heure de l'intégration européenne : une disparité préoccupante », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 5, Vol. 2, septembre, p.47-60, 1999.
- E. Walliser, *La mesure comptable des marques*, Vuibert, 2001.