



HAL
open science

L'IMPACT DES MARQUES SUR LES MODES DE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE

Anne-Laure Farjaudon

► **To cite this version:**

Anne-Laure Farjaudon. L'IMPACT DES MARQUES SUR LES MODES DE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE. domain_other. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2007. Français. NNT: . tel-00470481

HAL Id: tel-00470481

<https://theses.hal.science/tel-00470481v1>

Submitted on 7 Apr 2010

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.

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE
U.F.R. SCIENCES DES ORGANISATIONS
DAUPHINE RECHERCHE EN MANAGEMENT (DRM)
CENTRE DE RECHERCHE EUROPEEN EN FINANCE ET GESTION (CREFIGE)

**L'IMPACT DES MARQUES SUR LES MODES DE PILOTAGE DE
L'ENTREPRISE**

THÈSE

pour l'obtention du titre de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION
(arrêté du 7 août 2006)

présentée et soutenue publiquement par
Anne-Laure FARJAUDON

JURY

Directeur de thèse : **Monsieur Henri BOUQUIN**
Professeur à l'Université Paris Dauphine

Rapporteurs : **Monsieur Serge EVRAERT**
Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de
Bordeaux

Monsieur Robert TELLER
Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Nice

Suffragant : **Madame Anne PEZET**
Professeur à l'Université Paris Dauphine

Décembre 2007

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Si la thèse est un exercice solitaire, je suis très heureuse de remercier ici toutes les personnes qui m'ont aidé et sans qui cette thèse n'aurait jamais vu le jour.

Je remercie d'abord mon directeur de thèse, le professeur Henri Bouquin pour son suivi attentif tout au long de ces cinq années de thèse. Il a toujours été disponible et a su me guider à chaque étape de cette recherche.

Pour avoir accepté la tâche de rapporteur et leur présence dans ce jury de thèse, je remercie les professeurs Serge Evraert et Robert Teller.

Pour ses nombreux conseils lors de la pré-soutenance qui m'ont permis d'améliorer la version finale de ce document, ainsi que pour sa participation à ce jury de thèse, je remercie sincèrement le professeur Anne Pezet.

Mes remerciements se tournent également vers les professeurs et maîtres de conférences du CREFIGE, et plus particulièrement, Céline Michaïlesco pour ses relectures ; pour leurs conseils et encouragements, je remercie Catherine Kuszla, Chrystelle Richard, Stéphanie Thiery-Dubuisson et Gwénaëlle Nogatchewsky. Ma gratitude va également à Madame Pelatan pour sa disponibilité et son soutien.

Je n'oublie pas non plus les « anciens membres » du CREFIGE dont l'aide m'a été précieuse, je pense notamment à Claire Dambrin, Caroline Lambert et Samuel Sponem.

Pour les nombreux moments que nous avons partagés pendant toutes ces années, les instants de doute et de joie, je tiens à remercier très chaleureusement tous les doctorants du CREFIGE. Karine Fabre et Marion Soulerot, qui ont débuté cette thèse la même année que moi, m'ont toujours énormément soutenue et encouragée. Je dois aussi beaucoup à Marie-Claire et Jérémy pour leur participation active lors de la rédaction de ce travail. Pour leurs relectures attentives, je remercie également Hicham, Inès, Géraldine, Ludivine, Ghislaine et Clémence. Avant tout, merci à vous d'avoir rendu ces années de thèse si agréables.

Je remercie aussi tous mes collègues de l'ISG, plus particulièrement Leyla et Jessica qui m'ont beaucoup encouragée dans la dernière ligne droite.

Je tiens également à remercier mes parents, mon frère et ma sœur pour leurs encouragements constants. Pour tous les bons moments passés ensemble, un grand merci à tous mes amis, et plus particulièrement à Axelle, dont le soutien et l'écoute ont toujours été sans faille. Enfin, je remercie Pierre pour m'avoir accompagnée, supportée et encouragée pendant toutes ces années de thèse.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION GENERALE	5
CHAPITRE 1 – DE L’EMERGENCE DE L’IMMATERIEL A LA FOCALISATION SUR LA MARQUE	18
SECTION 1 - LES CONTOURS DE L’IMMATERIEL	19
SECTION 2 - LES SPECIFICITES DES MARQUES	51
CHAPITRE 2 – LA MARQUE AU CŒUR D’UN PROCESSUS D’ECHANGE	74
SECTION 1 – L’IMPORTANCE DE LA MARQUE POUR LES ACTIONNAIRES	75
SECTION 2 – LES INTERACTIONS ENTRE LA MARQUE ET SES PARTIES PRENANTES	92
SECTION 3 - L’EVALUATION DES MARQUES COMME OUTIL DE PILOTAGE OPERATIONNEL ET STRATEGIQUE	109
CHAPITRE 3 - DEMARCHE EMPIRIQUE ET ETUDE EXPLORATOIRE	114
SECTION 1 - DEMARCHE EMPIRIQUE : EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	115
SECTION 2 - ETUDE EXPLORATOIRE.....	139
CHAPITRE 4 - ETUDE EMPIRIQUE : PRESENTATION DU CAS GLOBALMARKET ET DU CAS DES MARQUES FAIBLES	158
SECTION 1 - VERS UNE PRISE DE CONSCIENCE DE LA VALEUR DES MARQUES	159
SECTION 2 - CAS DES MARQUES FAIBLES NON COMPTABILISEES AU BILAN : LES CAS BOURBON ET GELATI.....	180
SECTION 3 - CAS DES MARQUES FAIBLES COMPTABILISEES AU BILAN : LE CAS BIANCO	209
CHAPITRE 5 - CAS DES MARQUES FORTES	227
SECTION 1 - CAS DES MARQUES FORTES NON COMPTABILISEES AU BILAN : LES CAS SILO ET HYDRASOAP.....	228
SECTION 2 - CAS DES MARQUES FORTES COMPTABILISEES AU BILAN : LES CAS FROZEN ET LA DIJONNAISE.....	270
CHAPITRE 6 - DISCUSSION DES RESULTATS – CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE – LIMITES – VOIES DE RECHERCHE ET CONCLUSION GENERALE	305
SECTION 1 – DISCUSSION DES RESULTATS.....	306
SECTION 2 – CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERPECTIVES DE LA RECHERCHE	324
BIBLIOGRAPHIE	335
REPERTOIRE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	351
ANNEXES	353
TABLE DES MATIERES	355

INTRODUCTION GENERALE

L'importance croissante des investissements immatériels constitue le point de départ de cette recherche. Lev (2001) atteste de ce phénomène :

« Dans l'économie actuelle, la croissance et la richesse sont principalement conduites par les actifs incorporels. Il est à peine surprenant, que ces dernières années, les investissements immatériels occupent une place importante dans une littérature de gestion foisonnante, à la fois grand public et académique¹. » (Lev, 2001, p. 1)

La littérature en sciences de gestion s'est considérablement développée sur ce thème depuis le début des années 1990. Il est désormais reconnu que les investissements immatériels représentent une part de plus en plus significative dans l'économie actuelle et que ces investissements constituent une source de croissance économique, tant au niveau macroéconomique que microéconomique (OCDE, 2006). En effet, les facteurs de production traditionnels, tels que les équipements industriels, ont perdu de leur importance au profit d'une dématérialisation de l'économie. Au sein des entreprises, celle-ci se traduit notamment par un nouvel intérêt porté sur le capital immatériel, notion qui peut être définie comme « la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et de compétences professionnelles qui confèrent [...] un avantage compétitif sur le marché » (Edvinsson et Malone, 1999, p. 68).

Les auteurs suédois proposent de décomposer le capital immatériel selon le capital humain (les compétences et les connaissances des employés), le capital structurel (les systèmes d'information, les brevets, ou encore les marques), le capital client (les relations de fidélité de l'entreprise avec ses principaux clients). Afin de mieux appréhender et gérer ce nouvel enjeu, de nouveaux outils de gestion à visée managériale ont été développés : le « Tableau de bord

¹ « Wealth and growth in today's economy are driven primarily by intangible assets. It is hardly surprising that in recent years, intangibles have occupied an ever larger niche in the mushrooming management literature, both popular and academic ». (Lev, 2001, p. 1)

prospectif » ou « *Balanced Scorecard* » (Kaplan et Norton, 1992), le « Navigateur » (Edvinsson et Malone, 1999) ou encore le « Moniteur des actifs incorporels » (Sveiby, 2000). Ce nouvel engouement à propos de l'immatériel coïncide avec la multiplication des opérations de fusion-acquisition (Hoarau et Teller, 2001), réalisées à des montants considérables, souvent déconnectés de la valeur comptable de l'entreprise. Dans de nombreux cas, cet écart s'explique par le capital immatériel détenu par l'entreprise acquise (Aboody et Lev, 1998 ; Edvinsson et Malone, 1999) et notamment ses marques (Kapferer, 1998). En effet, peu d'éléments immatériels sont reconnus en tant qu'actifs incorporels par la comptabilité, en raison des règles strictes de comptabilisation de ces éléments. Ce constat suppose d'accorder une nouvelle attention aux éléments non financiers de l'entreprise (Teller, 1999), la comptabilité traditionnelle ne permettant plus de rendre compte fidèlement de la valeur réelle d'une entreprise.

Une étude récente du cabinet Ernst & Young² parue en 2007 a ainsi cherché à mesurer le capital immatériel de 98 entreprises européennes cotées. Dans cette étude, la valeur de l'immatériel est mesurée par la différence entre la capitalisation boursière des entreprises au 1^{er} janvier 2006 et leurs dettes financières à la même date, et la valeur comptable des actifs au bilan, hors écart d'acquisition³ et actifs incorporels⁴. Selon cette étude, le capital immatériel des principales entreprises européennes représente 60% de leur valeur, tandis que la part de l'immatériel comptabilisée au bilan (les actifs incorporels et l'écart d'acquisition) correspond à seulement 36% du capital immatériel total des entreprises de l'échantillon (Ernst & Young, 2007).

En outre, Keller (2003) a montré que pour une entreprise du secteur de la grande consommation, telle que Coca-Cola, Procter et Gamble ou Unilever, la valeur financière de l'entreprise repose principalement sur ses investissements immatériels. Comme le montre la

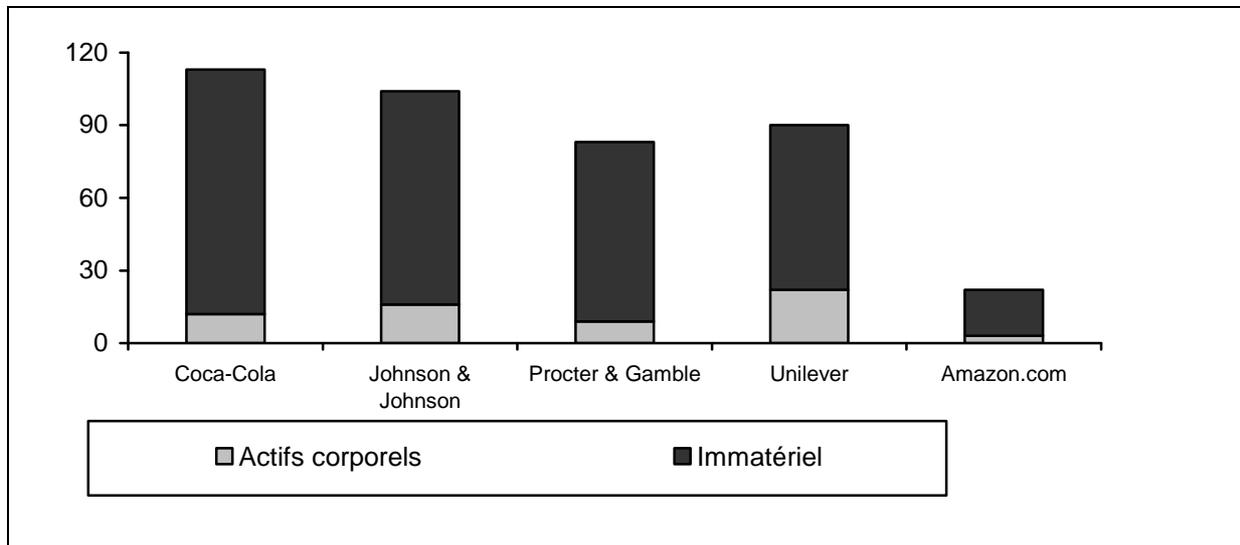
²[http://www.ey.com/global/download.nsf/France/0307_Etude_Actifs_Immateriels/\\$file/0307_Etude_Actifs_Immateriels.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/France/0307_Etude_Actifs_Immateriels/$file/0307_Etude_Actifs_Immateriels.pdf)

³ L'écart d'acquisition représente la différence entre le prix payé par une entreprise acquéreuse et la valeur comptable de l'entreprise acquise, diminuée de la réévaluation à la juste valeur des actifs et passifs identifiés.

⁴ Comme le soulignent les auteurs de l'étude, cette mesure constitue une approximation puisqu'elle considère que l'écart entre la valeur de marché et la valeur des éléments comptables correspond exclusivement au capital immatériel d'une entreprise.

figure 0-1, dans certains cas, les actifs corporels correspondent seulement à 10% de la valeur financière de l'entreprise.

Figure 0-1 : Le poids de la marque dans la valeur de l'entreprise (en milliards de dollars)



Source : Keller, 2003, p. 12.

D'après Keller (2003), le décalage entre la valeur totale de l'entreprise et celle des actifs corporels s'explique notamment par l'importance de l'immatériel et en particulier des marques qui peuvent représenter jusqu'à 70% des immatériels pour les entreprises du secteur de la grande consommation.

Pourtant, les marques ont fait récemment l'objet de vives critiques comme en témoigne la parution de différents livres sur le sujet, tels que « No logo » de l'altermondialiste Naomi Klein (2001) ou « La fin des marques » de Villemus (1996). Dans « No Logo », Klein (2001) condamne les pratiques de fabrication de vêtements de grandes marques de sport comme Nike ou Adidas et dénonce les méthodes de recrutement des consommateurs mises en œuvre par les marques. Pour sa part, Villemus (1996) critique la place excessive qu'occupent les marques et les nombreux efforts consentis en termes de développement de l'image de la marque par le biais notamment de campagnes publicitaires très coûteuses. Dans un ouvrage intitulé « Pro logo », Chevalier et Mazzalovo (2003) proposent, au contraire, un « plaidoyer pour les marques » qu'ils considèrent comme facteurs de progrès social. Selon les auteurs, les marques exercent une influence positive à l'égard de la société de cinq façons différentes :

- elles engendrent des richesses pour les différentes parties prenantes,
- elles favorisent les processus d'innovation et de création dans le but de se différencier,

- elles perfectionnent les marchés en conférant des avantages aux différents acteurs (producteurs, distributeurs ou consommateurs),
- elles favorisent le multiculturalisme et la compréhension des diverses cultures,
- elles mettent les consommateurs en mesure d'engendrer des progrès sociaux par l'amélioration de leur bien-être (physique, psychologique et moral).

En dépit du bien-fondé de certaines critiques, les marques restent un repère indispensable pour le consommateur surtout dans les secteurs où celui-ci a besoin de se rassurer comme dans l'alimentaire (Kapferer, 1998).

Problématique et question de recherche

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 rachetée 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, comme le souligne Aaker (1994) :

« La marque est un excellent exemple d'actif immatériel. Pour beaucoup d'entreprises, c'est leur avantage concurrentiel majeur. » (Aaker, 1994, p. 19)

Cette prise de conscience de la valeur des marques en tant qu'actif stratégique pour les entreprises s'est traduite par de nouveaux besoins en termes de valorisation. Aussi, de nombreux outils ont été développés, certains cabinets, Interbrand étant le plus connu, se sont spécialisés dans la valorisation des marques en proposant des méthodes spécifiques d'évaluation. Ces cabinets proposent des méthodes de valorisation d'une marque fondées sur des approches multicritères combinant des données à la fois quantitatives, mais aussi qualitatives. Ces méthodes permettent notamment de répondre à la difficulté liée à l'évaluation de l'immatériel.

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. Par contre, une éventuelle appréciation de l'actif n'est pas prise en compte.

Les normes IFRS, en particulier les normes IAS 38 (IASB, 1998b) et IFRS 3, incitent les entreprises à comptabiliser les marques au bilan lors d'acquisition de manière isolée ou d'opération de fusion ou d'acquisition. La norme IAS 38 prévoit ainsi la comptabilisation à l'actif du bilan d'un élément immatériel sous deux conditions : l'actif dégage des avantages économiques futurs et son coût peut être estimé de manière fiable. En revanche, les marques créées par l'entreprise ne peuvent pas être inscrites à l'actif du bilan de l'entreprise qui les possède. Ainsi, certaines marques sont comptabilisées à l'actif du bilan, tandis que d'autres n'y figurent pas. Pourtant, même si leur valeur financière n'apparaît pas de manière explicite dans les états financiers de la société, les marques développées en interne ont également une valeur intrinsèque, au même titre que les marques qui ont été acquises. Les règles françaises (PCG, 1999) autorisaient l'inscription d'une marque développée en interne, ce qu'interdisent les normes IFRS. Même si, en pratique, les marques créées en interne étaient peu comptabilisées, avec l'application des normes internationales, cette possibilité devient interdite (selon la norme IAS 38). Aussi, l'actif d'une entreprise qui choisit un développement par croissance interne devient sous-évalué par rapport à une entreprise qui décide de se développer par des acquisitions successives de marques.

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 (Aaker, 1991 ; Kapferer, 1998 ; Keller, 2003 ; Coumau *et al.*, 2004 ; Michel, 2004 ; Lai, 2005 ; Lewi, 2005a, 2005b). Différents travaux ont montré que les marques fortes constituent un actif stratégique pour les entreprises qui les détiennent. Aaker (1991) résume l'intérêt pour une entreprise de détenir des marques fortes :

« Si le capital de marque assure la pérennité de la marque, c'est parce qu'il génère des cash-flows supplémentaires, facilite la conquête, la fidélisation et la reconquête des consommateurs, augmente l'efficacité des promotions, influence positivement la satisfaction des consommateurs et procure de la valeur à l'entreprise ainsi qu'à ses actionnaires. » (Aaker, 1991)

D'après Aaker (1991), une marque forte bénéficie à différentes parties prenantes, notamment, le consommateur, l'entreprise et ses actionnaires. Par les services et la qualité des produits qu'elle propose, la marque permet de fidéliser ses consommateurs et assure à l'entreprise des marges conséquentes. En effet, un consommateur est souvent prêt à payer plus, dès lors qu'il perçoit les bénéfices d'une marque.

Certaines recherches se sont intéressées aux questions de l'harmonisation comptable en matière de comptabilisation des actifs incorporels (Lacroix, 1998 ; Canibano *et al.*, 2000 ; Stolowy et Jeny-Cazavan, 2001) et plus particulièrement des marques (Stolowy *et al.*, 2001 ; Walliser, 1999, 2001). La pertinence de la comptabilisation des marques à l'actif du bilan a fait l'objet de différentes recherches, notamment Mather et Peasnell (1991), Barwise (1993), Changeur (2004a) ou encore Kallapur et Kwan (2004). Dans la majorité des cas, les recherches font état d'une prise en compte de la comptabilisation des marques par les marchés financiers en raison des cash-flows futurs attribués aux marques. Ces études, principalement menées par des chercheurs en finance, ont montré que la comptabilisation des marques comme celle d'autres actifs incorporels permettait de rendre les états financiers plus fidèles et plus complets (Mather et Peasnell, 1991 ; Lev et Sougiannis, 1996 ; Canibano *et al.*, 1999). Un autre courant de recherche (Aaker et Jacobson, 1994, 2001 ; Kerin et Sethuraman, 1998, Barth *et al.* 1998) a étudié comment les marchés financiers prenaient en compte la valeur des marques, en l'absence d'une comptabilisation de ces dernières. En effet, les marques développées en interne n'étant pas inscrites dans les états financiers, cela ne signifie pas pour autant qu'elles n'ont pas de valeur. Les résultats obtenus viennent, dans la plupart des cas, confirmer les résultats précédents : les informations relatives aux marques sont prises en compte par les marchés financiers. Les recherches de Lane et Jacobson (1995) et Changeur (2004a, 2004b) ont également mis en évidence que le marché financier est sensible aux informations relatives aux stratégies de marque (rachat, cession, extension ou encore abandon de marque).

En outre, certains chercheurs en marketing se sont focalisés sur les avantages de posséder des marques fortes auprès des consommateurs et des distributeurs. Ainsi, Kapferer et Laurent (1989), Aaker (1991), Kapferer (1998) ou encore Keller (1993, 2003) ont mis en évidence les relations d'échange entre l'entreprise et ses distributeurs et consommateurs par l'intermédiaire de ses marques. Dans chacun des cas, la marque profite à la fois à l'entreprise et à ses différentes parties prenantes.

Les différentes recherches évoquées précédemment mettent la marque au cœur des préoccupations des entreprises en montrant essentiellement l'intérêt de bénéficier de marques fortes pour les différents partenaires de l'entreprise et pour l'entreprise elle-même. La plupart des recherches s'intéresse essentiellement aux effets produits par la marque. 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, excepté les travaux de Guilding et Pike (1994a, 1994b) et Cravens et Guilding (1999, 2001). Cette question 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)

En effet, la plupart des recherches ne nous renseigne pas sur la prise en compte des marques dans le pilotage de l'entreprise.

Compte tenu de ces différentes mutations dans l'environnement faisant apparaître la marque en tant qu'atout stratégique incontournable, notre travail tente de répondre à la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure la montée en puissance des marques a-t-elle des répercussions sur le pilotage de l'entreprise ?

Il s'agit, d'une part, d'identifier si la prise de conscience de la valeur des marques a eu des répercussions sur le pilotage de l'entreprise, et d'autre part, d'identifier comment ce changement s'est opéré. Notre travail cherche donc à identifier comment les entreprises ont fait face à ce nouvel intérêt sur la valeur des marques. Selon Demeestère *et al.* (2006), le pilotage de l'entreprise peut être défini « comme une démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle, en s'appuyant sur trois volets complémentaires » (p. 13). Ces trois volets sont :

- « le déploiement de la stratégie » selon différents plans d'action, permettant notamment d'élaborer des plans afin de conduire l'entreprise pour décliner la stratégie,

- « la construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateurs de performance » pour évaluer les résultats des actions, compte tenu de la stratégie définie,
- « le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie, de ces plans d'action » par la mise en place de moyens de mesure de la performance.

Le traitement empirique de notre question de recherche

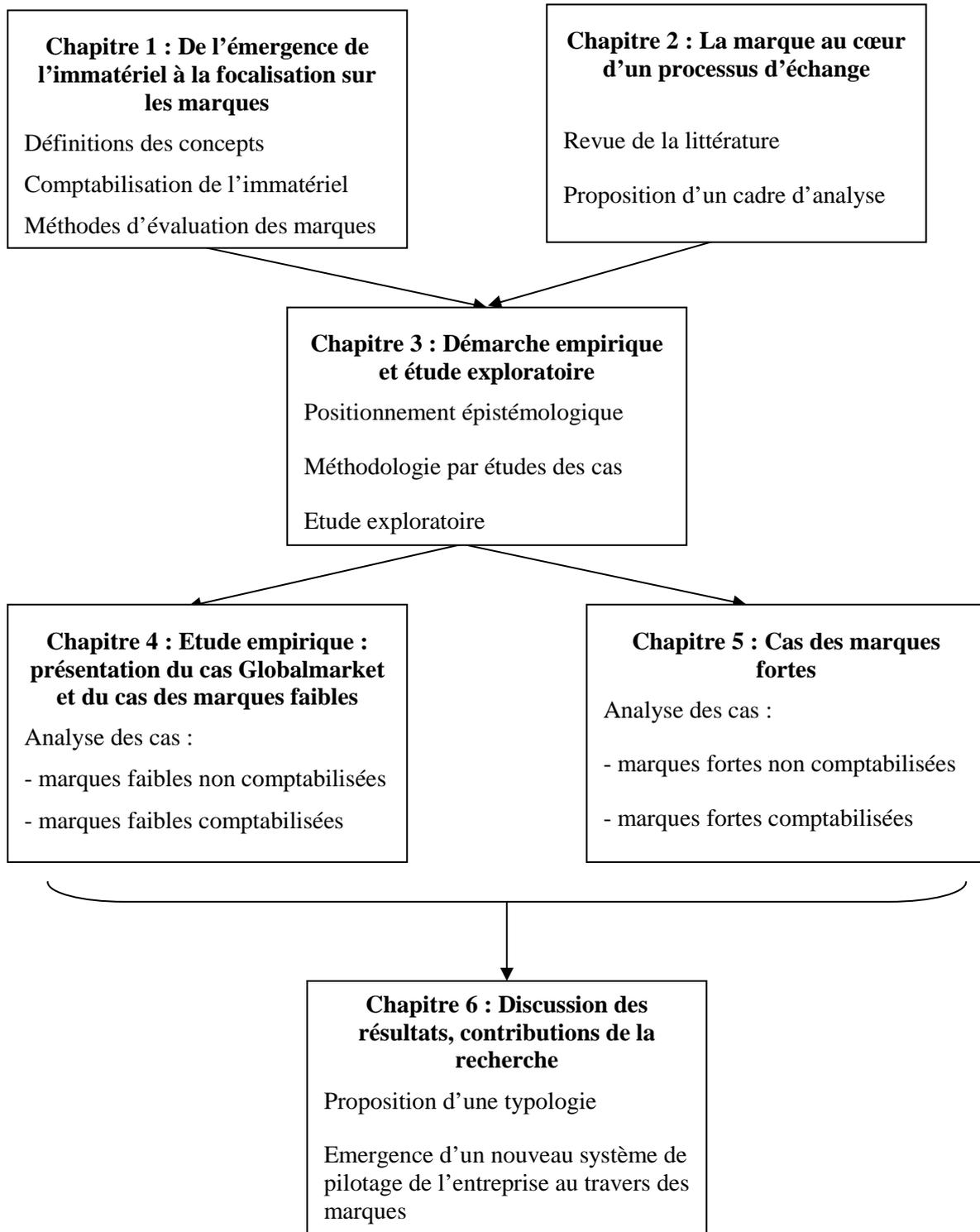
Nous débutons cette recherche par une synthèse de la littérature qui présente les concepts mobilisés et l'intérêt de notre problématique au regard d'une littérature peu développée sur notre questionnement. La réponse à notre question de recherche est menée en deux phases empiriques selon une méthodologie qualitative. En effet, le phénomène qui nous intéresse a été peu étudié dans la littérature, la nature exploratoire de notre recherche nécessite donc la mise en œuvre d'une démarche qualitative. Dans un premier temps, nous avons réalisé une étude exploratoire auprès d'experts en évaluation de marques afin de mieux comprendre notre objet de recherche.

Dans un second temps, 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, 1991 ; Kapferer, 1998). Le choix de l'entreprise étudiée, le groupe Globalmarket⁵, a été motivé par la variété des marques du portefeuille du groupe. En effet, l'entreprise dispose de marques de natures différentes : certaines sont comptabilisées au bilan, tandis que d'autres n'y figurent pas, lorsqu'elles ont été créées. Les marques n'ont pas toutes le même pouvoir sur leur marché : certaines marques sont fortes, d'autres, sont des marques faibles. La part de marché relative a été retenue comme critère, afin de distinguer les marques fortes des marques faibles. Les « marques faibles » ont une part de marché relative peu élevée, tandis que les « marques fortes » ont une part de marché relative importante. Aussi, la variété des marques observées nous a permis de comparer et d'analyser les différences de pilotage dans les différents cas.

⁵ Le nom de l'entreprise a été volontairement modifié par souci de confidentialité.

Pour comprendre la démarche que nous avons adoptée, nous restituons le design de la recherche dans la figure 0-2.

Figure 0-2 : Design de la recherche



Présentation du plan de l'étude

Le plan de notre thèse s'organise autour de six chapitres.

Le premier chapitre pose les fondements théoriques de notre recherche en détaillant les différents concepts que nous avons sollicités. Dans un premier temps, nous montrons l'importance de l'immatériel et sa place croissante dans les investissements réalisés par les entreprises. Nous clarifions ensuite le concept d'immatériel en précisant ses différents contours en termes sémantiques, d'outils de gestion et de comptabilisation. Dans un second temps, nous nous intéressons aux marques en tant qu'éléments immatériels stratégiques pour de nombreuses entreprises. Les spécificités des marques sont ainsi présentées et nous permettent de mettre évidence une complémentarité entre les approches marketing et comptable par rapport à la définition de notre objet d'étude. Le premier chapitre se conclut par la présentation des différentes méthodes d'évaluation d'une marque.

Dans le second chapitre, nous présentons une revue de la littérature en montrant les échanges qu'entretient l'entreprise avec ses différentes parties prenantes par l'intermédiaire de ses marques. Trois parties prenantes émergent en tant que partenaires privilégiés et incontournables de la marque : les consommateurs, les distributeurs et les actionnaires. Pour chacune d'entre elles, nous dressons un état des principales recherches en établissant les liens privilégiés qu'entretient la marque avec les trois parties prenantes que nous avons retenues. En dépit d'une littérature foisonnante faisant état de l'importance croissante des marques et de leurs implications auprès des différentes parties prenantes, peu de travaux ont cherché à identifier les conséquences de cette problématique sur le pilotage de l'entreprise. A l'issue du second chapitre, nous proposons le cadre d'analyse de notre recherche, selon lequel nous concevons la marque au cœur d'un processus d'échange entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

Le troisième chapitre expose notre positionnement épistémologique et la démarche de recherche adoptée. Compte tenu de notre problématique, nous avons choisi un positionnement interprétativiste et réalisé une démarche empirique qualitative à partir d'une étude de cas approfondie. Notre terrain de recherche s'est porté sur une entreprise multinationale détenant un solide portefeuille de marques, le groupe Globalmarket. Cette étude de cas a été divisée en sept sous-cas composés de différentes marques du portefeuille de l'entreprise analysée. Notre

étude de cas approfondie se fonde principalement sur une série d'entretiens, complétée par des données secondaires dans le but d'assurer la triangulation des données. Enfin, pour enrichir la connaissance de notre objet de recherche et tester la pertinence de notre problématique, nous restituons les principaux résultats issus d'une étude exploratoire. Ces résultats reposent sur l'analyse d'entretiens menés auprès d'experts en évaluation de marques. Au total, notre étude exploratoire et notre étude de cas approfondie nous ont conduit à réaliser et analyser 41 entretiens.

Dans un quatrième chapitre, nous présentons le groupe Globalmarket et mettons en évidence une prise de conscience récente de l'importance de la valeur financière des marques à la suite, d'une part, du développement d'opérations d'acquisitions et de cessions de marques et, d'autre part, de l'introduction des normes comptables internationales. Les différents cas étudiés, correspondant respectivement aux différentes marques du portefeuille de l'entreprise Globalmarket, sont scindés selon une dichotomie entre les marques faibles et les marques fortes, en fonction de la part de marché relative de la marque. Cette dichotomie fait également l'objet d'une distinction en fonction de la comptabilisation éventuelle de la marque. Dans ce chapitre, nous traitons du cas des marques faibles. Nos conclusions montrent que la comptabilisation des marques faibles n'a pas d'incidence sur leur pilotage. Les actions mises en œuvre relèvent essentiellement d'actions marketing à court terme visant à satisfaire le distributeur.

Dans le cinquième chapitre, nous proposons une analyse approfondie du cas des marques fortes, en différenciant, comme précédemment, les marques non comptabilisées, des marques inscrites à l'actif du bilan. Nos résultats soulignent que le pilotage des marques fortes repose davantage sur des actions marketing à long terme, comme le développement d'innovations et de campagnes publicitaires. Les marques fortes comptabilisées au bilan viennent, pour leur part, 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 groupe envisage d'étendre le processus à l'ensemble des marques de son portefeuille. Cette nouvelle façon de concevoir l'entreprise, en tant que portefeuille de marques, induit une remise en cause de la mesure de sa performance globale.

Le dernier chapitre présente une discussion des principaux résultats ainsi que leur mise en perspective au regard de la littérature mobilisée. A la lumière des différents cas, nous dressons, dans un premier temps, une typologie des modes de pilotage d'une marque. Les deux axes de notre typologie sont les suivants : la part de marché relative de la marque (forte / faible) et la comptabilisation au bilan (oui / non). Trois modes de pilotage d'une marque, associés à trois modes de contrôle spécifiques, sont ainsi identifiés en fonction de ces deux axes :

- un contrôle orienté logistique : il s'agit du cas des marques faibles (c'est-à-dire lorsque la part de marché relative est peu élevée). Dans ce cas, nos résultats ont mis en évidence que la comptabilisation ou non au bilan n'a pas d'impact sur son pilotage. Aussi, lorsqu'une marque s'inscrit dans cette configuration, il convient, en interne, d'accorder la priorité aux distributeurs, dans le but de convaincre ces derniers de référencer la marque,
- un contrôle orienté marketing : il s'agit du cas des marques fortes non comptabilisées au bilan. Dans ce cas, l'enjeu majeur est de rester une marque forte en continuant à séduire le consommateur par le développement d'actions marketing destinées à renforcer l'image de la marque auprès du consommateur,
- un contrôle orienté finance : cette configuration correspond aux marques fortes comptabilisées au bilan. La comptabilisation des marques fortes accroît leur lisibilité auprès des actionnaires, ce qui oblige l'entreprise à porter une attention particulière au suivi de leur valeur.

Dans chacun des cas, une des parties prenantes devient prioritaire, même si les deux autres ne doivent pas être pour autant négligées. En outre, ces différentes parties prenantes ne peuvent être considérées indépendamment les unes des autres : pour que la valeur de la marque et, donc celle de l'entreprise s'améliorent, les relations d'échange nécessitent une coordination au sein d'un cercle « vertueux ». Cet équilibre peut rapidement se détériorer dès lors que la relation se dégrade avec l'une des parties prenantes.

Nous mettons ensuite en évidence que cette prise de conscience de la valeur de la marque, en raison de la conjonction de deux principaux facteurs, vient remettre en cause le pilotage de

toute l'entreprise. Avec l'augmentation des opérations de cessions et d'acquisitions de marques pour des montants élevés, associée à l'introduction des normes comptables internationales obligeant les entreprises à suivre régulièrement la valeur de la marque, l'ensemble de l'entreprise devient concerné. Dès lors, une nouvelle vision de l'entreprise s'impose en tant que portefeuille de marques dont la valeur globale correspond à la somme de la valeur de ses marques. Il s'agit de remettre à plat le pilotage de toute l'entreprise en orientant celui-ci vers le suivi de la valeur de ses marques. Ce suivi nécessite au préalable de définir la valeur de chacune des marques du portefeuille, que celles-ci soient comptabilisées ou non au bilan. Ensuite, des indicateurs de suivi permettent de vérifier la santé financière des marques. En définitive, la performance de l'entreprise devient pilotée par l'intermédiaire de ses marques.

CHAPITRE 1 – DE L'EMERGENCE DE L'IMMATERIEL A LA FOCALISATION SUR LA MARQUE

Introduction

Avec l'essor des services, l'intensification de la concurrence et l'émergence de nouvelles technologies, l'économie de l'immatériel s'est considérablement développée. Selon une récente étude réalisée par le cabinet Ernst & Young (2007), 60% de la valeur des entreprises provient de leur capital immatériel. De nouvelles activités reposant sur l'innovation et le savoir se sont peu à peu substituées à la production industrielle traditionnelle. La principale caractéristique de l'immatériel vient du fait que cette dernière constitue un atout stratégique majeur dans la création de valeur des entreprises.

Ce premier chapitre vise dans un premier temps à montrer l'importance de l'immatériel en définissant ses contours et ses caractéristiques (section 1). Au sein des éléments immatériels, les marques constituent la principale source de création de valeur pour les entreprises. Aussi, nous nous attachons à montrer, dans un second temps, les spécificités des marques (section 2), à travers leur mesure, leur comptabilisation et leur évaluation. Au final, ce premier chapitre nous permet de définir notre objet de recherche.

SECTION 1 - LES CONTOURS DE L'IMMATERIEL

L'objectif de cette première section est double. Compte tenu de l'hétérogénéité en termes de définitions ou de classifications du concept de l'immatériel, nous cherchons dans un premier temps à définir quels sont les contours de l'immatériel (1.). Certains éléments immatériels sont reconnus comptablement en tant qu'actifs incorporels, leur reconnaissance et leur mode de comptabilisation font l'objet d'une seconde partie (2.).

1. L'immatériel : un concept ambigu

Les investissements immatériels augmentent beaucoup plus rapidement en volume et en valeur que les investissements matériels. Un ouvrage d'Epingard (1999) souligne la montée en puissance de l'immatériel, dans la mesure où la création de valeur trouve désormais davantage sa source dans les activités de conception que dans les activités de fabrication. Pourtant, s'il semble que ce thème suscite un réel intérêt tant parmi les chercheurs que les praticiens, il n'existe pas de consensus sur la définition de ce concept. Nous présentons d'abord l'importance de l'immatériel (1.1.) avant de délimiter quelles sont ses caractéristiques à travers la présentation des multiples définitions (1.2.), des classifications de l'immatériel (1.3.) et des outils permettant sa gestion (1.4.).

1.1. L'importance de l'immatériel

De nombreuses études, notamment celle publiée récemment par l'OCDE en 2006, font apparaître que la création de valeur dépend de plus en plus des investissements immatériels, tant au niveau macroéconomique que microéconomique. Ce constat peut s'expliquer par différents facteurs : l'augmentation du secteur tertiaire, l'intensification de la concurrence en raison de la mondialisation, l'émergence de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et enfin, le développement de l'innovation. Ces multiples caractéristiques sont à l'origine du passage d'une économie fondée sur la production industrielle traditionnelle caractérisée par la production de biens manufacturés vers une économie dématérialisée, caractérisée par l'importance des services et du capital humain (notamment les compétences). L'étude de l'OCDE fait apparaître deux points significatifs : d'une part, les investissements immatériels représentent une part de plus en plus importante

dans l'économie actuelle, d'autre part, ces investissements sont une source de croissance économique.

Une étude de l'OCDE parue en 2005 fait apparaître que les investissements dans la recherche et développement, les logiciels et l'enseignement supérieur ne cessent d'augmenter. De plus, ces investissements représentent une part de plus en plus importante du Produit Intérieur Brut (PIB) des pays de la zone de l'OCDE. Ceci illustre donc le fait que non seulement les investissements en actifs immatériels augmentent, mais aussi que leur impact économique tend à s'accroître. Ainsi, la part des actifs immatériels constitue en moyenne 5% du PIB pour l'année 2002 dans les pays appartenant à la zone de l'OCDE. Dans certains pays, notamment la Finlande et les Etats-Unis, les investissements immatériels représentent quasiment la même proportion que les actifs matériels. En Suède, la proportion d'investissements dans le savoir dépasse même l'investissement en machines et équipements.

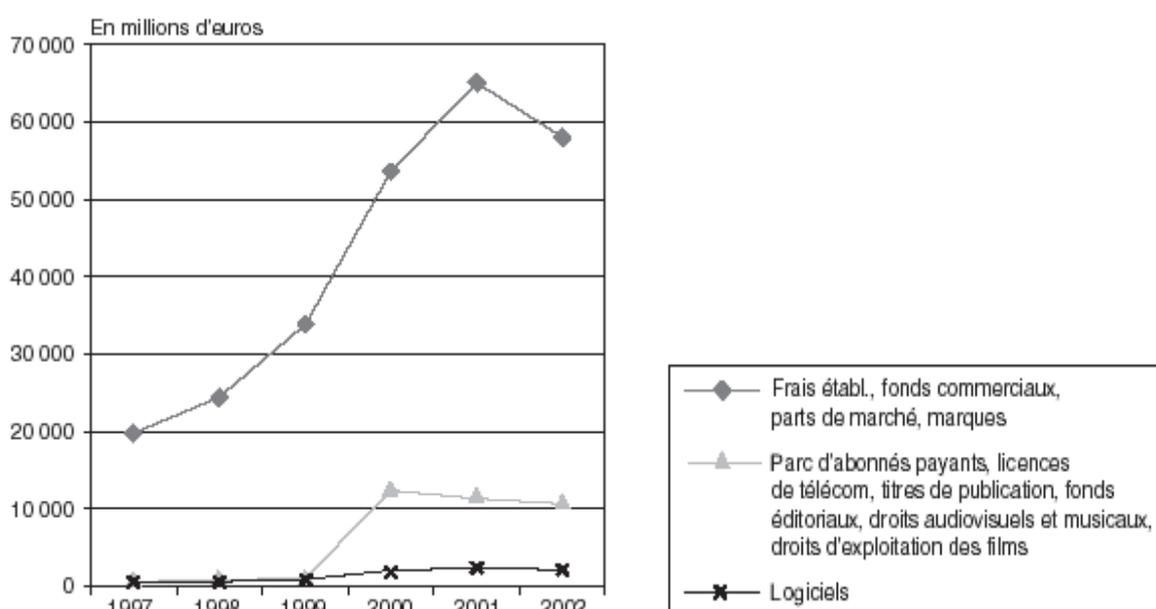
En outre, une autre étude menée par l'OCDE en 2006 sur l'évolution du nombre de brevets européens déposés à l'Office Européen des Brevets met très nettement en évidence l'accroissement significatif de leur nombre. Le dépôt de brevets auprès de l'Office Européen des Brevets est, en effet, passé d'un peu plus de 40 000 brevets déposés en 1985 à près de 110 000 depuis l'année 2000. Cette même étude fait apparaître que les dépôts de brevets ont augmenté de 94% aux Etats-Unis et de 76% en Europe entre 1992 et 2002. Cet accroissement du nombre de brevets se traduit généralement par une hausse des résultats de l'entreprise où ils sont déposés. Les recettes provenant de licences ont ainsi représenté 2% du résultat net de Merck et 8% de celui de Du Pont (OCDE, 2006). Les brevets permettent en effet de commercialiser des inventions de manière exclusive ou d'attirer des financements par le biais de versements de redevances.

D'autres études ont été réalisées sur l'immatériel, notamment celle menée par Dervieux (2003) pour l'INSEE sur la comparaison de l'activité internationale des grands groupes français et de leur activité sur le plan national. Cette étude a été effectuée sur une période de six ans à partir des comptes consolidés des groupes non financiers cotés sur le marché du CAC 40 au 1^{er} janvier 2001. Elle fait notamment apparaître l'importance croissante des actifs incorporels et plus spécifiquement des écarts d'acquisition. Les immobilisations incorporelles nettes des groupes du CAC 40 augmentent en effet de près de 300% entre 1997 et 2002. Ces immobilisations ont été scindées en trois groupes :

- les actifs incorporels « traditionnels » : fonds commerciaux, parts de marché, marques, brevets, etc.,
- les logiciels,
- les licences de télécommunication, les droits audiovisuels, les fonds éditoriaux ou les titres de publication, ce troisième groupe concerne plus particulièrement les groupe France Telecom et Vivendi.

La figure 1-1 présente l'évolution du montant des trois catégories d'actifs incorporels pour les entreprises de l'échantillon.

Figure 1-1 : Evolution des différentes catégories d'immobilisations incorporelles



Source : Dervieux, 2003, p. 199, d'après les comptes consolidés.

Ce graphique fait apparaître une augmentation spectaculaire des actifs incorporels constitués des frais d'établissement, fonds commerciaux, parts de marché et marques. Leur montant a presque triplé en six ans, ce qui traduit un développement externe important des groupes. Le deuxième groupe augmente lui aussi, même si sa proportion en valeur est plus faible. Le dernier groupe a fortement augmenté en 2000 en raison de la constitution du groupe Vivendi Universal.

Parallèlement, les écarts d'acquisition ont connu de fortes progressions avec la vague de fusions-acquisitions caractéristique de cette période. La part des écarts d'acquisition rapportée au chiffre d'affaires a ainsi doublé entre 1997 et 2002 pour s'établir aux alentours de 15%, en

excluant les groupes France Telecom et Vivendi. Lorsque ces deux groupes, caractérisés par les acquisitions respectives d'Orange et de Seagram, sont pris en compte, le pourcentage s'élève, avec un pic de près de 25% en 2000 au moment des fusions.

Les différentes études menées sur la question de l'immatériel font état d'une grande hétérogénéité dans la mesure où elles n'ont pas le même objet de recherche, même si le thème général est identique. Ainsi, il convient de clarifier quelles sont les différentes définitions de l'immatériel.

1.2. Une multitude de définitions

Il est frappant de constater qu'une recherche bibliographique sur le thème de l'immatériel fait apparaître une grande diversité en termes de choix sémantiques. Le vocabulaire employé peut prendre la forme d'immatériel, d'intellectuel ou d'incorporel. Une autre opposition a trait à la distinction entre dépense, investissement ou actif. Ainsi, le débat à propos de la définition de l'immatériel se situe à plusieurs niveaux. Pour certains, le débat porte sur la nature même de l'élément immatériel, à savoir, s'il s'agit d'une dépense, d'un actif ou d'un investissement, pour d'autres, le point fondamental est de définir ce qu'est un élément immatériel.

1.2.1. Distinction immatériel / intellectuel / incorporel

Le terme **immatériel** est le terme le plus général, il renvoie à l'idée d'un changement dans la nature de la production, dont le résultat n'est plus « matériel », mais devient impalpable.

« Il en résulte une incertitude partiellement irréductible, à la fois sur la réalité de l'actif productif ainsi constitué et sur sa valeur. » (Epingard, 1999, p. 153)

Selon Epingard (1999), cette incertitude explique les difficultés liées au financement de ce type d'éléments, jugés pourtant stratégiques. De Bandt (2001) opère, quant à lui, un parallèle entre l'opposition des termes matériel et immatériel et la distinction entre les produits et les services. D'une manière générale, les biens sont supposés matériels, tandis que les services sont supposés immatériels. Or, la frontière entre biens et services est floue : la prestation d'un service peut nécessiter des supports physiques tels qu'une disquette ou du papier. Ainsi, les activités de services sont susceptibles de nécessiter des consommations intermédiaires matérielles. L'exemple le plus marquant étant le logiciel informatique : si la conception du logiciel renvoie à des considérations immatérielles, le logiciel en tant que tel peut être considéré comme un bien physique. De même, les biens peuvent faire intervenir une dimension immatérielle, comme la prestation de services attachée au produit. Dès lors,

comment établir la frontière entre un bien matériel et un service immatériel ? Au-delà de la distinction entre actifs matériels et immatériels, se pose la question de la dissociation au sein même des actifs immatériels. En effet, les actifs immatériels sont souvent liés les uns aux autres. C'est le cas par exemple de la création d'un brevet, ce dernier étant souvent le résultat d'une activité de recherche et développement, il est aussi un moyen de pérenniser le capital humain, autre composante de l'immatériel avec les activités de recherche et développement.

La définition la plus largement reconnue du capital immatériel vient de deux auteurs suédois : Edvinsson et Malone (1999) :

*« Le capital immatériel est la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et de compétences professionnelles qui confèrent à Skandia un avantage compétitif sur le marché. »
(Edvinsson et Malone, 1999, p. 68)*

Le capital immatériel se réfère ainsi à la « matière grise », aux stocks de connaissances et de savoir-faire détenus par les employés. La définition met également l'accent sur l'avantage compétitif résultant de la détention d'éléments immatériels au sein d'une organisation.

Le terme **intellectuel**, retenu notamment par Lacroix et Zambon (2002) recouvre généralement les ressources intra-organisationnelles telles que les compétences ou le savoir-faire et des ressources tournées vers l'extérieur, les marques ou la réputation de l'entreprise. Or, d'après Epingard (1999), l'utilisation de ce terme est contestable dans la mesure où le capital intellectuel ne constitue qu'une des composantes de ce que recouvre le champ de l'immatériel. Il faut toutefois souligner que de nombreux auteurs utilisent indifféremment les termes d'intellectuel ou d'immatériel.

Enfin, le terme d'**incorporel** qui renvoie directement à la comptabilité générale, offre l'avantage de se référer à une terminologie normalisée, établie et reconnue. Ce terme est toutefois restrictif dans la mesure où peu d'éléments sont considérés comme incorporels. Pour être qualifié d'actif incorporel, les référentiels comptables français et international imposent de répondre à des règles de comptabilisation strictes. Ces dernières seront étudiées dans la deuxième partie de cette section.

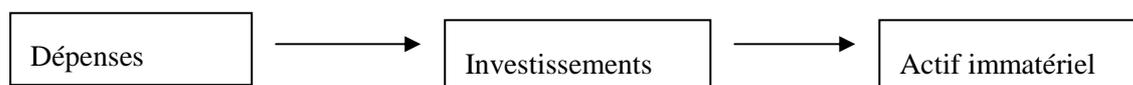
Finalement, la principale distinction largement partagée a trait à la distinction entre incorporel d'une part, immatériel et intellectuel d'autre part. Dans son ouvrage consacré aux immatériels

(intangibles), Lev (2001) utilise de manière interchangeable les termes : incorporel, « actifs de la connaissance » et « capital intellectuel⁶ ». Ce dernier souligne justement que le terme incorporel est systématiquement utilisé dans la littérature comptable, le terme d'« actifs de la connaissance » est plutôt utilisé par les économistes et le terme de « capital intellectuel » est davantage utilisé dans la littérature managériale. Dans cette recherche, nous utiliserons le terme d'immatériel pour se référer à la notion générale d'éléments immatériels. Le terme d'incorporel sera exclusivement utilisé dans le sens comptable tel que présenté dans la deuxième partie de cette section.

1.2.2. Distinction dépenses / investissements / actif

Concernant l'immatériel, un autre débat a trait à la distinction entre dépense, investissement et actif. En se référant à Pierrat et Martory (1996), un investissement est une opération financière, tandis qu'un actif est un élément du patrimoine de l'entreprise. Cette distinction renvoie à la comptabilité qui retient justement qu'un actif constitue une part du patrimoine de l'entreprise. Selon Bounfour (1998), la relation entre dépenses, investissements et actifs immatériels peut se représenter comme dans la figure 1-2 :

Figure 1-2 : Les relations causales de la mesure de l'immatériel



Source : Bounfour, 1998, p. 27.

Les dépenses constituent le préalable à tout investissement. Ce dernier sera considéré comme tel dès lors qu'il va permettre de générer des revenus économiques futurs pour l'entreprise. Un investissement sera considéré comme un actif lorsqu'il sera établi que cet investissement constitue un élément du patrimoine de l'entreprise. Il faut ici se référer aux normes comptables qui définissent les critères de mise à l'actif.

1.3. Classification de l'immatériel

A défaut de définir précisément ce que recouvre le concept d'immatériel, certains auteurs ont choisi d'établir des classifications de l'immatériel. La profusion de classifications s'explique peut être par la difficulté d'établir une définition précise et exhaustive du concept. Nous

⁶ Intangibles, knowledge assets and intellectual capital (Lev, 2001, p. 5).

choisissons ici de présenter les deux classifications reconnues par des auteurs pionniers sur la question de l'immatériel : la classification proposée par Edvinsson et Malone (1997) et celle de Sveiby (2000).

1.3.1. La classification d'Edvinsson et Malone (1997)

Edvinsson et Malone (1997) distinguent trois composantes du capital immatériel : le capital humain, le capital structurel et le capital client.

- Le capital humain

Il comprend les compétences et connaissances des employés et dirigeants, ainsi que l'esprit d'innovation et de créativité, qualités appartenant spécifiquement à un individu, dont l'entreprise n'est pas propriétaire.

- Le capital structurel

Il correspond aux systèmes d'information, brevets, marques, logiciels ou encore aux bases de données, c'est-à-dire aux éléments immatériels indépendants de l'individu pouvant donc être achetés ou cédés sur un marché. Le capital structurel peut être divisé en trois sous-catégories : le capital organisationnel comprenant les outils de fonctionnement, le capital d'innovation représentant la capacité de l'organisation à innover et le capital de process visant à l'amélioration de l'efficacité de production.

- Le capital client

Il représente les relations de fidélité qu'entretient une entreprise avec ses principaux clients.

1.3.2. La classification de Sveiby (2000)

Sveiby (2000), un autre auteur suédois a établi une typologie de l'immatériel relativement proche de celle d'Edvinsson et Malone (1999). Ce dernier appréhende également le capital immatériel d'une entreprise selon trois éléments : le capital humain, la composante interne et la composante externe.

- Le capital humain

Il représente les compétences des collaborateurs et renvoie à la capacité de l'entreprise à générer des talents, fidéliser ses salariés ou encore développer un outil de gestion des connaissances performant. Pour Sveiby (2000), la compétence des collaborateurs devrait

d'ailleurs figurer au bilan des entreprises, même s'il reconnaît que la compétence d'un individu lui est propre et ne peut se céder. Pourtant, il considère que l'entreprise ne pouvant fonctionner sans employés, ceux-ci constituent alors un actif de l'entreprise.

- La composante interne

Elle est liée à l'efficacité de l'organisation et sa capacité à innover. Elle comprend les brevets, l'informatique, les actifs qui confèrent à l'entreprise un avantage sur le marché ou encore la culture de l'entreprise, élément plus difficile à caractériser.

- La composante externe

Elle correspond à la capacité de l'entreprise à créer de la valeur dans ses relations avec ses partenaires extérieurs. La valeur créée peut être perçue à travers la valeur de la marque, la réputation ou son capital client.

D'autres auteurs ont également proposé leur propre classification. Certains s'intéressent à la classification de dépenses immatérielles, c'est le cas de la typologie proposée par Pierrat et Martory (1996) qui distinguent cinq dépenses immatérielles. D'autres typologies sont focalisées sur les actifs, c'est le cas de la typologie de Lev et Zarowin (1999) comptant quatre actifs immatériels distincts. A partir d'une étude empirique portant sur onze entreprises suédoises, Johanson (2000) cherche à fournir des propositions de classification des éléments immatériels afin de mieux les gérer. Pour y parvenir, il s'appuie sur la littérature existant sur le sujet, ainsi que sur des exemples d'entreprises s'intéressant particulièrement aux éléments immatériels. L'analyse de différentes classifications issues de la littérature met en évidence que celles-ci reposent souvent sur une dichotomie : l'élément immatériel a-t-il un propriétaire légal ou non ? Est-il acheté à l'extérieur ou créé en interne ? Est-il dépendant de personnes ou indépendant ? Selon sa première conclusion, aucune entreprise de l'échantillon ne définit ni ne classe ses éléments immatériels. Par contre, Johanson (2000) constate que certains éléments immatériels sont mesurés et en déduit que les ressources immatérielles sont définies d'après la manière dont elles sont mesurées. En conclusion, les onze cas soulignent l'importance de la mesure afin de mieux maîtriser les facteurs clés de succès en vue d'améliorer la performance de l'entreprise. Johanson (2000) montre ainsi que l'immatériel est formé par un mélange de compétences individuelles (les connaissances des employés), de compétences organisationnelles (les bases de données, la technologie ou la culture) et les ressources relationnelles (les relations commerciales, la réputation et la loyauté). D'autres

typologies, enfin, peuvent être citées : Bounfour (1998), Lev (2001), les typologies de l'OCDE ou de l'INSEE.

Sans prétendre à l'exhaustivité, l'ensemble de ces définitions et classifications permet de mieux cerner le concept de l'immatériel. Finalement, le point commun entre ces différentes approches est, comme le souligne Marois (2003), de « s'efforcer de construire des modèles internes destinés à aider les entreprises à évaluer, gérer et communiquer en matière de capital immatériel » (Marois, 2003, p. 7). L'objectif sous-jacent à la recherche d'une meilleure définition de l'immatériel est de permettre une meilleure gestion de ce type d'éléments. C'est d'ailleurs ce que soulignent Lacroix et Zambon (2002) en qualifiant le capital immatériel de « concept à finalité managériale » (p. 65). Aussi, différents outils ont été élaborés afin de mieux prendre en compte le capital immatériel.

1.4. Les outils de l'immatériel

La prise de conscience de l'importance des ressources immatérielles a été à l'origine du développement de nouveaux outils à visée principalement managériale. Le premier outil largement diffusé est le « Tableau de Bord Prospectif » ou *Balanced Scorecard* initié aux Etats-Unis par Kaplan et Norton (1992) dès le début des années 1990 (1.4.1.). Le second outil fréquemment cité a été élaboré par Edvinsson et Malone (1997) sous le nom de « Navigateur » dans une entreprise suédoise opérant dans le secteur des assurances, appelée Skandia (1.4.2.). D'autres outils visant à gérer les ressources immatérielles ont été développés, notamment la Comptabilité des Ressources Humaines, la Valeur Ajoutée Economique (l'EVA) ou le « moniteur des actifs incorporels » de Sveiby (2000) (1.4.3.).

1.4.1. Le Tableau de Bord Prospectif (Kaplan et Norton, 2003)

Parmi les autres outils fréquemment utilisés pour mesurer et gérer les ressources immatérielles, figure le célèbre « Tableau de Bord Prospectif » (TBP ou *Balanced Scorecard*) élaboré par Kaplan et Norton (1996) au début des années 1990. Kaplan et Norton se fondent sur le même constat initial que celui dressé par Edvinsson et Malone (1997), à savoir, le modèle de la comptabilité traditionnelle ne permet pas de rendre compte des changements apparus avec l'essor de l'ère de l'information :

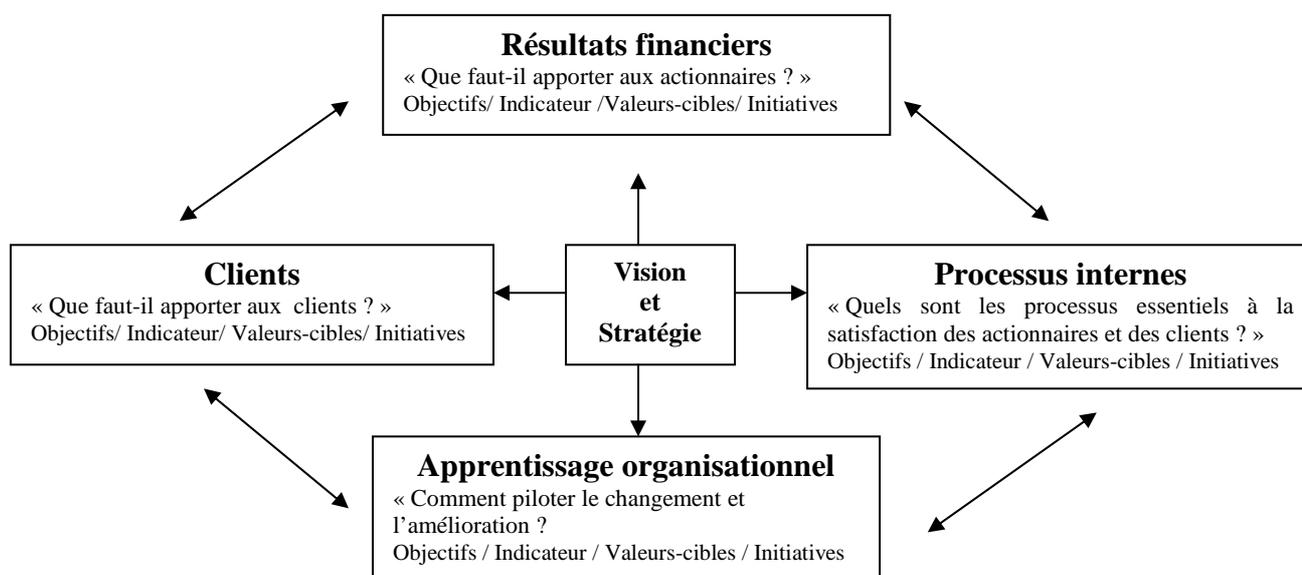
« Le modèle aurait dû être élargi de manière à tenir compte de la valeur des actifs intangibles et intellectuels d'une entreprise, tels que la motivation et le savoir-

faire des salariés, la flexibilité et la transparence des processus, la satisfaction et la fidélité des clients. » (Edvinsson et Malone, 1999, p. 19)

En effet, pour les deux auteurs, ces actifs incorporels sont jugés plus importants dans la réussite d'une entreprise que les actifs corporels. Kaplan et Norton (1996) préconisent d'effectuer une analyse externe (opportunités/menaces) couplée à une analyse interne (forces/faiblesses), d'où la mise en place d'indicateurs externes et internes réunis au sein d'un même tableau de bord. La principale nouveauté du TBP vient de l'introduction d'indicateurs non financiers, de nature plus qualitative aux côtés d'indicateurs jusqu'alors essentiellement monétaires. Leur principal apport est de souligner les insuffisances qu'engendre l'utilisation d'indicateurs exclusivement financiers et de proposer de nouveaux indicateurs qualitatifs dont le but est l'identification des activités générant de la valeur. Dans un entretien des deux auteurs paru dans la revue *Echanges* en 2001, Norton souligne que leur approche met l'accent « sur la question suivante, fondamentale dans la nouvelle économie : comment créer de la valeur à partir d'actifs immatériels ? » (p. 21).

Le TBP vise à évaluer la performance actuelle mais surtout la performance future par la mise en place d'un nombre limité d'indicateurs à l'attention des dirigeants. Ainsi, deux types d'indicateurs sont retenus : des indicateurs de diagnostic (ou de résultat) dont le but est d'exercer un contrôle a posteriori suivi d'actions correctrices immédiates et des indicateurs qualifiés de stratégiques visant à vérifier sur le long terme que la stratégie est correctement mise en œuvre. Il s'agit de « constater des résultats a posteriori mais aussi d'influer sur ces résultats tant qu'il en est encore temps, de privilégier le management plutôt que la mesure » (Bourguignon *et al.*, 2002). Le but du TBP est de décliner la stratégie dans l'ensemble de l'organisation et d'être, au-delà d'un simple outil de mesure de la performance, un véritable outil de management stratégique de l'organisation. La figure 1-3 présente le TBP :

Figure 1-3 : Le Tableau de Bord Prospectif



Source : Kaplan et Norton, 2003, p. 21.

Le TBP est un système de gestion stratégique qui intègre quatre perspectives différentes : les clients, les processus internes, l'apprentissage organisationnel et les résultats financiers. Au centre de ces quatre axes, se situe la stratégie de l'entreprise qui va déterminer les indicateurs pertinents à choisir pour chacun des axes. L'ensemble de ces éléments a vocation à fournir une image « équilibrée » de la performance actuelle et des possibilités futures de l'organisation. L'axe « Clients » vise à s'assurer que l'entreprise reste bien ciblée sur les besoins et la satisfaction de sa clientèle. L'axe « Processus internes » indique le niveau de performance des processus internes en tant que moteur de l'organisation, cet axe rejoint la notion de « chaîne de valeur » développée par Porter (1986). L'axe « Apprentissage organisationnel » s'intéresse particulièrement aux membres de l'organisation et comprend différents indicateurs permettant le suivi de la diffusion du savoir et de la formation des employés. Il s'agit essentiellement de l'axe visant à gérer les ressources immatérielles au sens de Kaplan et Norton. Les résultats financiers permettent de satisfaire les besoins des actionnaires en matière d'information sur la santé financière de l'entreprise. La mise en place d'un tableau de bord équilibré doit permettre à l'organisation de gérer au mieux les quatre perspectives décrites précédemment. Ces quatre axes prennent la forme d'une chaîne causale partant de l'axe apprentissage organisationnel, jusqu'à l'axe financier, en passant respectivement par l'axe processus internes puis l'axe clients.

La principale critique adressée à ce modèle vient des auteurs Edvinsson et Malone (1997) ayant proposé un autre modèle, le Navigateur qui s'inspire néanmoins du TBP. Ils reprochent ainsi à Kaplan et Norton de ne pas suffisamment prendre en compte la composante humaine en tant qu'avantage compétitif pour l'organisation. En outre, d'autres auteurs (Bontis *et al.*, 1999) ont souligné la rigidité du TBP dans la mesure où l'identification des facteurs clés de succès n'est pas aisée à faire coïncider avec les axes initialement prévus, même si Kaplan et Norton suggèrent la possibilité de créer des axes supplémentaires si besoin est. Une autre critique adressée au modèle vient de la réduction de la composante externe aux seuls clients, alors que d'autres éléments seraient à prendre en compte, comme les fournisseurs, l'environnement local ou encore les syndicats. Enfin, l'outil ne permet pas d'effectuer de comparaisons externes.

1.4.2. Le Navigateur de Skandia (Edvinsson et Malone, 1997)

Edvinsson et Malone (1997) se sont particulièrement intéressés à la gestion de l'immatériel, dans la mesure où les états financiers ne parviennent pas (ou très peu) à intégrer cette nouvelle dimension :

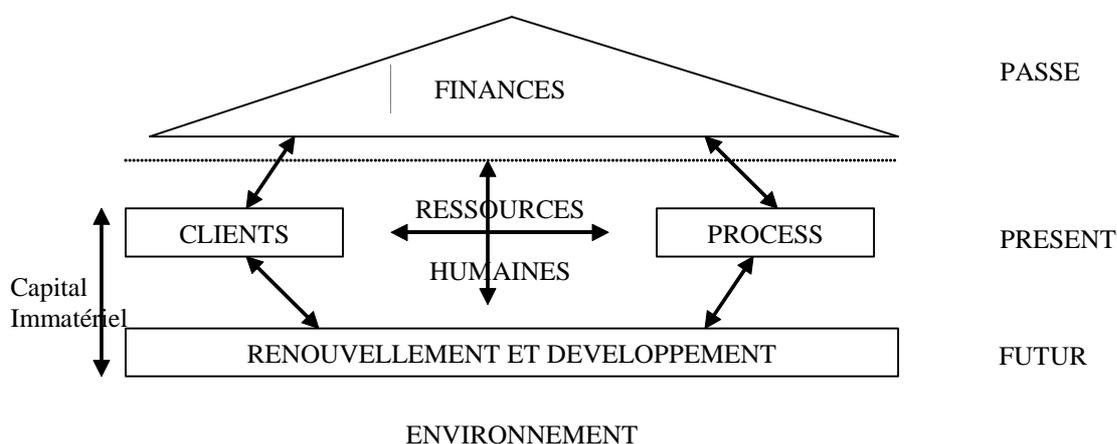
« La reconnaissance de cette nouvelle réalité des affaires pousse à l'émergence d'un nouvel équilibre dans lequel le passé est contrebalancé par l'avenir et les données financières par des données non financières, le capital immatériel. » (Edvinsson et Malone, 1999, p. 28)

Les auteurs du Navigateur de Skandia se sont notamment inspirés de la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991 ; Hall, 1993 ; Barney, 2001) où l'accent est mis sur l'importance des ressources immatérielles en tant que facteur déterminant de la compétitivité et de la performance des entreprises. Le but de leur outil est de valoriser le capital immatériel distingué selon le capital structurel, le capital humain et le capital client, tels que décrits précédemment.

Le Navigateur est donc un outil de management visant à intégrer toutes les dimensions de l'entreprise dans un seul modèle. L'entreprise est comparée à un arbre dont les racines représentent le capital immatériel, les branches étant constituées des états financiers, organigrammes ou encore des rapports annuels, c'est-à-dire la partie visible de l'entreprise. Ainsi, il est crucial de s'intéresser aux racines de l'entreprise qui sont les déterminants de sa valeur. A partir de l'analyse des informations « visibles », une entreprise peut apparaître comme performante, mais une mauvaise gestion de son capital immatériel (sa partie cachée) aura pour conséquence une détérioration de sa performance à plus longue échéance.

Le Navigateur se compose de cinq perspectives représentées sous la forme d'une maison : les finances, les clients, les processus, le renouvellement et le développement et au centre, les ressources humaines. Les finances représentent le toit de l'édifice et relatent les événements passés à l'aide des indicateurs financiers usuels auxquels peuvent être ajoutés de nouveaux indicateurs tels que des ratios de vitesse ou de qualité. Les perspectives clients et processus correspondent au présent, toutes deux formant les murs de la maison. Enfin, le futur correspond au renouvellement et développement ainsi qu'aux fondations de la maison. Au centre de ces quatre perspectives, se trouvent les ressources humaines, correspondant « au cœur, à l'intelligence et même à l'âme de l'entreprise » (Edvinsson et Malone, 1999, p. 97). Le Navigateur de Skandia est schématisé dans la figure 1-4.

Figure 1-4 : Le Navigateur de Skandia



Source : Edvinsson et Malone, 1999, p. 96.

A chaque perspective est attaché un ensemble d'indicateurs financiers mais aussi non financiers permettant de mesurer la valeur dégagée par l'organisation en agrégeant les différents indicateurs. La maxime qui guide les deux auteurs est la suivante : « mieux vaut être à peu près juste qu'être très précis dans l'erreur » (Edvinsson et Malone, 1999, p. 61). A terme, les données fournies par les indicateurs sont converties en valeur, étant entendu qu'un indicateur qui n'aurait jamais d'incidence sur le bilan serait à éliminer puisque cela signifierait que sa valeur est nulle. D'ailleurs, selon Drucker (1995), « ce que mesure le management, c'est ce qui est considéré comme ayant de la valeur dans l'organisation ». La mise en place du Navigateur chez Skandia a conduit à l'élaboration d'une centaine de mesures au total, ce qui représente entre 15 et 20 indicateurs par composante. L'objectif des auteurs est ambitieux puisqu'ils espèrent chiffrer le capital immatériel (CI) d'une organisation selon la

formule suivante : $CI = C \cdot i$, où C représente la valeur maximale potentielle du capital immatériel et i la probabilité que l'entreprise l'atteigne. Les auteurs souhaitent introduire des indicateurs qualitatifs aux côtés des traditionnels indicateurs financiers, mais lorsqu'ils définissent une « mesure universelle du capital immatériel », ils s'attachent à trouver une formule permettant finalement de mesurer financièrement ce capital immatériel.

Une des principales critiques adressées à l'encontre du Navigateur a trait à sa mise en œuvre et sa généralisation à d'autres secteurs. En effet, si les auteurs semblent convaincus que leur modèle peut s'appliquer à tout type d'organisation et permettre ainsi des comparaisons inter-organisationnelles, son application apparaît ardue puisque les mesures étant adaptées à chaque organisation, elles ne seront pas forcément les mêmes d'une entreprise à l'autre, donc difficilement comparables entre elles.

1.4.3. Autres outils de mesure du capital immatériel

Bontis *et al.* (1999) ont ajouté au TBP et au Navigateur deux autres outils en usage dans les entreprises permettant de prendre en compte leur capital immatériel constitué principalement, selon eux, du savoir et de la connaissance. Il s'agit de la Comptabilité des Ressources Humaines (CRH ou HRA en anglais pour *Human Resource Accounting*) et la Valeur Ajoutée Economique (EVA, *Economic Value Added*).

Le premier outil, la Comptabilité des Ressources Humaines, met l'accent sur la gestion des compétences et des savoir-faire des salariés comme facteur déterminant de la performance des entreprises. Cet outil vise à exprimer la valeur économique que représente le personnel au sein de l'organisation, dans le but d'améliorer la prise de décision. Différents modèles de valorisation cohabitent : des modèles de valorisation par le coût, des modèles de valorisation associant des données financières et non financières, des modèles de calcul des ressources humaines par une estimation des revenus ou des salaires futurs. Ce type d'outil a principalement été mis en œuvre dans des sociétés de services (cabinets d'audit, banques ou compagnies d'assurances, par exemple). Ce modèle cherche à évaluer la contribution que les ressources humaines sont susceptibles d'apporter en capitalisant les dépenses salariales. Dès lors, la masse salariale n'est plus considérée comme une dépense, mais comme un investissement.

Le principal défaut de cette approche est le nombre élevé d'hypothèses qu'il faut établir afin d'estimer la valeur du capital humain. Par exemple, il paraît relativement difficile de prévoir,

le montant des augmentations de salaires à un horizon de plusieurs années. Pour cette raison, les modèles issus de ce type d'outil souffrent largement de subjectivité. Finalement, cette évaluation n'est pas suffisamment fiable en raison des difficultés liées à la vérification et la reproductibilité de la méthode. D'autres critiques, d'ordre moral, contestent le fait même de donner une valeur aux ressources humaines d'une organisation.

L'EVA est une méthode de calcul de la performance des entreprises, lancée dans les années 1980 par le cabinet américain Stern, Stewart and Co. L'objectif général de cette méthode est de faire en sorte de responsabiliser les managers pour qu'ils prennent les décisions les plus bénéfiques au profit des actionnaires. Le calcul de l'EVA se fait à partir du bénéfice d'exploitation diminué du coût du capital investi. Ce système permet ainsi de « lier allocation du capital, planification financière, choix stratégiques, mesures de performance, communication aux actionnaires et rémunération » (Bontis *et al.*, 1999, p. 40). Lorsque l'EVA est positive, l'entreprise crée de la valeur en dégagant une rentabilité supérieure à la rémunération des actionnaires. Dans le cas contraire, l'entreprise détruit de la valeur. Selon Bouquin (2006a), ce concept n'est pas si révolutionnaire, dans la mesure où il est très proche du « bénéfice résiduel⁷ » déjà utilisé par General Electric dans les années 1950.

Comme le soulignent Bontis *et al.* (1999), il n'y a pas de lien direct entre la mesure de l'EVA et la mesure du capital immatériel. Toutefois, une gestion efficace des actifs immatériels aurait pour conséquence une amélioration de l'EVA. En effet, parmi les nombreux retraitements proposés par le cabinet, se trouvent notamment des retraitements liés à l'amortissement et l'activation des frais de recherche et développement. D'ailleurs, la principale limite de ce modèle tient à la difficulté d'effectuer les retraitements pertinents. Une autre limite vient du fait que le calcul de l'EVA se base sur la valeur comptable des actifs nets, considérée la plupart du temps comme déconnectée de sa valeur de marché. De plus, si cette méthode établit effectivement un lien entre EVA et valeur de marché, aucune étude n'a pu démontrer le caractère explicatif de cet outil. Enfin, considérer les actionnaires comme seuls interlocuteurs privilégiés constitue également une importante limite à cet outil. De nombreux travaux ont en effet mis l'accent sur les approches orientées vers les *stakeholders*, qui forment l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, tels que les salariés, les clients

⁷ Le « bénéfice résiduel » représente le solde restant après que les actionnaires et les autres fournisseurs de capitaux aient été indemnisés.

ou encore les fournisseurs. Le tableau 1-1 issu des travaux de Bontis *et al.* (1999) propose de récapituler les postulats, avantages et désavantages des quatre principaux outils permettant une mesure et un suivi du capital immatériel.

Tableau 1-1 : Les outils de gestion du capital immatériel

Outil	Postulats	Avantages	Désavantages
CRH	La valeur du capital humain exprimé en termes financiers doit être capitalisée dans le bilan au lieu d'apparaître dans les revenus	<ul style="list-style-type: none"> - Calculés en termes financiers - Utilisation interne intensive dans certaines industries de services 	<ul style="list-style-type: none"> - Trop de conditions au départ dont certaines ne tiennent pas - Subjectif
EVA	L'objectif d'une entreprise est d'optimiser l'intérêt des actionnaires, et de maximiser l'usage effectif du capital. Ceci devrait se manifester dans chaque décision, à tous les niveaux de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - Est en corrélation avec la valeur des actions - Relie le budget, la planification financière, la définition des objectifs, et les compensations incitatives 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures d'ajustement compliquées - Actifs nets par opposition à la valeur du marché des actifs - Faible pouvoir explicatif - Envisage la structure de gouvernance dans le seul intérêt des actionnaires
TBP	Les entreprises ont besoin d'un système d'indicateurs courants décalés, internes et externes.	<ul style="list-style-type: none"> - Logique puissante - Corrélation claire entre les indicateurs et les performances financières - Nombreux articles et commentaires cohérents 	<ul style="list-style-type: none"> - Rigide - Tient compte des ressources humaines et des processus de création de savoirs de façon inappropriée - Statique : pas de prise en considération de la dynamique - Pas de comparaison externe possible
CI ⁸	Une partie significative des valeurs générées par l'entreprise provient des ressources intangibles, et ces ressources doivent être gérées au même titre que les ressources physiques.	<ul style="list-style-type: none"> - Flexible - Modèle dynamique - Possibilité partielle de comparaison externe - Egalement applicable aux sociétés à but non lucratif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Articles et commentaires contradictoires - Le développement métrique n'en est qu'à ses débuts - Trop axé sur les réserves, pas assez sur les flux

Source : Bontis *et al.*, 1999, p. 38.

⁸ CI : Capital Intellectuel représenté notamment par le Navigateur de Skandia élaboré par Edvinsson et Malone (1997).

D'autres chercheurs se sont attachés à définir des outils de mesure ou de gestion de l'immatériel. Il s'agit notamment du « moniteur des actifs incorporels » (*Intangible Assets Monitor*) de Sveiby (2000), des travaux du « Meritum group » (2002), le modèle développé par Lev (2001) baptisé *Value Chain Scoreboard*. Enfin, d'autres outils davantage orientés vers la mesure de l'immatériel ont été développés : c'est le cas du « Market to Book Value » et du « q de Tobin ».

Le « Market to Book Value » est la méthode la plus simple permettant de représenter l'évolution du montant des immatériels d'une entreprise. Cet indicateur se mesure en effet en divisant la valeur de marché d'une entreprise (sa capitalisation boursière) par sa valeur comptable (le montant de l'actif inscrit au bilan des états financiers de l'entreprise). Cette méthode postule donc que seule la présence d'éléments immatériels justifie l'écart entre la valeur comptable d'une entreprise et sa valeur de marché.

D'après de nombreux auteurs (Chung et Pruitt, 1994 ; Agrawal et Knoeber, 1996 ; Megna et Klock, 1993 ; Thibierge, 1997), le q de Tobin indique « la présence d'éléments incorporels non reconnus par la comptabilité, il est ainsi un indicateur du capital immatériel de l'entreprise » (Thibierge, 1997, p. 240). La mesure du q de Tobin, proposé par Tobin est la suivante : $q_t = MV_t / RC(A_t)$ où MV_t est la valeur de marché des capitaux propres et des dettes et $RC(A_t)$ est la valeur de remplacement de l'actif. Le principal reproche à l'égard de cette méthode est dû à ses difficultés de mise en œuvre, obligeant souvent le recours à des approximations.

En raison de l'intérêt relativement récent pour le thème de l'immatériel, les travaux des chercheurs et praticiens ne sont pas encore homogènes au sein d'un cadre conceptuel unifié. L'une des caractéristiques majeures, partagée par l'ensemble des auteurs s'intéressant à l'immatériel, vient de la reconnaissance de son rôle incontournable dans la création de valeur, ce qui explique le développement de nouveaux outils afin de mieux appréhender ce concept au sein de l'entreprise. La comptabilité s'est également penchée sur la question de l'immatériel, même si peu d'éléments incorporels sont pour le moment reconnus dans les états financiers en tant qu'actifs incorporels. La seconde partie s'attache à exposer le point de vue comptable sur la question de l'immatériel.

2. La comptabilisation de l'immatériel

De nombreuses recherches sur l'immatériel (Edvinsson et Malone, 1999 ; Aboody et Lev, 1998, 2000 ; Canibano *et al.*, 1999) partent du constat que la valeur comptable d'une entreprise ne reflète pas sa valeur de marché. L'objectif de cette partie est de présenter quels sont les éléments immatériels reconnus comme actifs incorporels par la comptabilité et quelles sont les modalités de leur évaluation et dépréciation. Il convient ici de distinguer les règles de comptabilisation pour les comptes sociaux des règles de comptabilisation pour les comptes consolidés. En effet, depuis janvier 2005, les entreprises européennes cotées sont tenues d'établir leurs comptes consolidés conformément aux normes internationales IFRS⁹ telles que définies par l'organisme comptable (IASB¹⁰). Dans un premier temps, la comptabilisation d'un actif incorporel particulier, l'écart d'acquisition (ou goodwill) sera définie (2.1.). Ensuite, la comptabilisation des autres actifs incorporels sera abordée (2.2.).

2.1. La comptabilisation de l'écart d'acquisition (ou goodwill)

La différence entre le prix payé et la valeur comptable d'une organisation se traduit par la reconnaissance au niveau des états financiers d'un écart d'acquisition dont le poids s'est considérablement accru tant en valeur qu'en volume ces dernières années. L'écart d'acquisition constitue un actif incorporel particulier dans la mesure où la définition de ses caractéristiques n'est pas aisée. Dans un premier temps, nous présentons la définition comptable de l'écart d'acquisition dans les comptes sociaux et dans les comptes consolidés (2.1.1.). Ensuite, la nature économique sera précisée (2.1.2.).

2.1.1. Perspective comptable

Le concept du goodwill se retrouve sous la dénomination de « fonds commercial » dans les comptes sociaux et d'« écart d'acquisition » dans les comptes consolidés.

a. Définition de l'écart d'acquisition dans les comptes sociaux

Le fonds commercial se compose, selon le Plan Comptable Général de 1999, « d'éléments incorporels qui ne font pas l'objet d'une évaluation et d'une comptabilisation séparées au bilan, et qui concourent au maintien ou au développement du potentiel d'activité de

⁹ IAS : International Accounting Standard, IFRS : International Financial Reporting Standard.

¹⁰ IASB : International Accounting Standard Board.

l'entreprise » (art. 442). Il correspond alors à la prise en compte, de manière globale, d'éléments immatériels distincts tels que la réputation de l'entreprise, le savoir-faire et les compétences des salariés ou encore les relations que l'entreprise entretient avec son environnement. Ces différents éléments fournissent à l'entreprise un avantage concurrentiel.

Le fonds commercial est inhérent à toute entreprise. Néanmoins, lorsque celui-ci est créé, il n'apparaît nulle part dans les comptes. La non prise en compte du fonds commercial créé s'explique, en partie, par les difficultés liées à son évaluation. Par contre, lorsqu'un fonds commercial est acquis par un tiers, il est comptabilisé à l'actif du bilan sous le compte 207 « Fonds commercial » et fait l'objet d'un amortissement systématique. L'évaluation de ce dernier s'effectue à son coût d'acquisition lors de la cession de l'entreprise. Ce coût d'acquisition est le fruit d'une actualisation des flux futurs engendrés par cet achat et des négociations entre l'acquéreur et le vendeur. Pour différents auteurs, le fonds commercial acquis, ne devrait pas faire l'objet d'un amortissement systématique en raison de sa composition. En effet, l'amortissement d'un élément tel que la réputation d'une entreprise ne peut être linéaire dans la mesure où elle n'est pas constante. En pratique, les entreprises appliquent un amortissement rapide (en général cinq ans) du fonds commercial¹¹, position proche de celle préconisée par l'IASB.

b. Définition de l'écart d'acquisition dans les comptes consolidés

Lors d'une prise de contrôle, la différence entre le prix payé et la valeur comptable de l'entreprise acquise fait naître une survalueur dans les comptes consolidés de l'entreprise acquéreuse. D'un point de vue comptable, cette survalueur, diminuée de la réévaluation à la juste valeur des actifs et passifs identifiés, constitue l'écart d'acquisition. Celui-ci résulte de la différence entre l'écart de première consolidation et l'écart d'évaluation.

- l'écart de première consolidation

Lorsqu'une société (entreprise consolidante) acquiert le contrôle d'une autre entité (entreprise consolidée), la différence entre le prix payé par l'entreprise consolidante et la quote-part des capitaux propres de l'entreprise consolidée constitue l'écart de première consolidation.

¹¹ Il faut préciser que le droit au bail et les autres éléments bénéficiant d'une protection juridique ne font pas l'objet d'un amortissement, mais ils peuvent être provisionnés en cas de perte de valeur.

- l'écart d'évaluation

L'écart d'évaluation correspond d'une part, à la revalorisation en juste valeur¹² de l'ensemble des actifs identifiés dans le patrimoine de l'entreprise consolidée, en raison d'un décalage possible entre la comptabilisation des différents éléments du bilan à leur coût historique et leur montant déterminé en juste valeur. D'autre part, des éléments immatériels tels que les marques, les parts de marché ou encore les fichiers clients ne figurant pas dans les états financiers de la société avant son regroupement peuvent être évalués et comptabilisés dans les comptes consolidés si les critères de reconnaissance de ce type sont satisfaits.

- l'écart d'acquisition

D'après le règlement 99-02 du PCG¹³, « l'écart d'acquisition correspond à la différence entre le coût d'acquisition des titres et l'évaluation totale des actifs et passifs identifiés à la date d'acquisition » (p. 485). Il s'agit du résidu de l'écart de première consolidation compte tenu des revalorisations éventuelles. L'écart d'acquisition est le plus souvent positif du fait d'un surprix payé par l'acquéreur. Néanmoins, il peut être négatif, ce qui traduit « soit une rentabilité insuffisante de l'entreprise acquise, soit une plus value potentielle du fait d'une acquisition effectuée dans des conditions avantageuses » (PriceWaterhouseCoopers¹⁴, 2002, p. 486).

Si l'application des normes IFRS depuis 2005 n'a pas de conséquence sur la définition de l'écart d'acquisition, son traitement comptable implique d'importants bouleversements présentés dans la deuxième partie.

2.1.2. Perspective économique

D'un point de vue économique, l'écart d'acquisition représente une survalueur qui se résume à la différence entre le prix payé et la valeur comptable de l'entreprise acquise. Cette différence peut s'expliquer par la présence d'éléments immatériels détenus par l'entreprise acquise,

¹² La juste valeur se définit selon l'IAS 32 comme « le prix auquel un actif pourrait être échangé ou un passif réglé entre deux parties compétentes n'ayant aucun lien de dépendance et agissant en toute liberté ».

¹³ « Le règlement CRC n° 99-02, homologué par l'arrêté du 22 juin 1999, s'applique depuis le 1^{er} janvier 2000 et de manière obligatoire aux comptes consolidés des groupes industriels et commerciaux français » (PWC, 2002, p.9).

¹⁴ PriceWaterhouseCoopers est noté sous les initiales PWC dans la suite du texte.

l'existence de synergies potentielles entre les deux entités ou encore l'environnement concurrentiel.

- la présence d'éléments immatériels

De nombreux auteurs (Edvinsson et Malone, 1997) considèrent que l'écart d'acquisition est dû à la présence d'éléments immatériels, non pris en compte par la comptabilité en raison de la difficulté d'évaluer ce type d'actif. Parmi ces éléments immatériels, il est possible de recenser l'image de l'entreprise acquise, les compétences et connaissances des salariés ou encore les relations de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs. Ainsi, le goodwill comprend des éléments immatériels non séparables de celui-ci (lorsqu'ils sont non-identifiables ou non échangeables sur un marché), mais pas seulement, et c'est pourquoi il ne peut être considéré comme valeur reflétant uniquement l'ensemble des éléments immatériels d'une organisation.

*« Le goodwill désigne la partie de la valeur de l'entreprise qui ne peut être rattachée individuellement à des éléments identifiables, mais rien n'indique qu'il correspond pour autant uniquement et exactement à la valeur des éléments non-identifiables. »
(Pierrat et Martory, 1996, p. 41)*

Certains éléments sont d'ailleurs reconnus par la comptabilité comme « actifs incorporels¹⁵ » tels que les concessions, les brevets, les licences, les marques, les procédés, les logiciels ou encore les droits et valeurs similaires et sont distincts de l'écart d'acquisition.

- les synergies potentielles générées par un regroupement d'entreprises

Un regroupement d'entreprises est motivé en partie par la volonté de dégager des synergies dans la nouvelle entité créée. D'ailleurs, Martory et Verdier (2000), perçoivent le goodwill comme une actualisation de résultats futurs ou de gains potentiels générés par les synergies dégagées lors du regroupement qui ne sauraient être entièrement attribués à des éléments immatériels. Les synergies dégagées sont spécifiques à chaque fusion ou acquisition. Elles peuvent prendre la forme d'une amélioration du processus de production, de la mise en commun de savoirs-faire ou encore d'économies d'échelle générant une réduction des coûts. Ces synergies se traduisent aussi par la possibilité d'un approvisionnement ou d'un débouché qui résulte du rassemblement des portefeuilles clients et fournisseurs. Un regroupement peut

¹⁵ Un actif incorporel se distingue d'un élément immatériel dans la mesure où un actif incorporel a fait l'objet d'une comptabilisation au bilan. Par définition, un actif incorporel fait ainsi partie de ce que nous qualifions d'élément immatériel.

aussi donner lieu, dans le cas d'une absorption horizontale, à l'élimination d'une entreprise concurrente. L'expansion géographique fait également partie des opportunités de croissance saisies lors de ce type d'opération.

- l'environnement concurrentiel

Le prix payé par l'entreprise acquéreuse résulte également de la loi de l'offre et de la demande. De ce fait, on peut supposer qu'une partie de l'écart d'acquisition non affectée à l'écart d'évaluation est due à une surenchère liée à l'environnement concurrentiel. L'exemple du rachat d'Uniroyal par Michelin en 1990 cité par Prat dit Hauret (2004) permet d'illustrer ces propos :

« Le nombre de producteurs de pneumatiques diminuera sensiblement au cours des vingt prochaines années, et ne survivront que les producteurs de grande taille. Si Sumitomo rachète Uniroyal, je perds une manche dans la course à la taille (qui est aussi une course à la survie), et une telle occasion ne se reproduira pas compte tenu des tailles et des caractéristiques des « petits » producteurs. [...] J'investis donc, même si je sais que les coûts d'acquisition et les coûts d'absorption ne sont pas eux-mêmes raisonnables. » (Prat dit Hauret, 2004, p. 5)

Au final, comme le soulignent Martory et Verdier (2000), le goodwill représente un « résidu hétérogène » :

« [le goodwill représente] la mesure de notre ignorance comptable de la valeur actuelle ou future d'une entreprise par rapport aux valeurs enregistrées dans les systèmes d'information. » (Martory et Verdier, 2000, p. 177)

En définitive, la composition de l'écart d'acquisition n'est pas simple à analyser, puisque la composition de ce dernier peut varier considérablement d'une entreprise à une autre. Quel est le traitement comptable de l'écart d'acquisition et des autres immobilisations incorporelles ? La partie suivante permet de répondre à ces deux interrogations.

2.1.3. L'enregistrement de l'écart d'acquisition

Avec l'introduction des normes IFRS depuis janvier 2005, des spécificités en matière de traitement comptable des actifs incorporels ont été introduites. Dans cette section, nous comparons, le traitement comptable requis d'après les dispositions françaises aux nouvelles dispositions du référentiel international.

- La mise à l'actif de l'écart d'acquisition

En France, le règlement 99-02 s'accorde avec la nouvelle norme IFRS 3 concernant les regroupements d'entreprises pour porter l'écart d'acquisition positif à l'actif immobilisé.

- Les méthodes dérogatoires : mise en commun d'intérêts et imputation sur les capitaux propres

Si la mise à l'actif de l'écart d'acquisition reste le traitement de référence selon les règles comptables françaises, les entreprises ont toutefois, la possibilité, de recourir à la méthode de mise en commun d'intérêts ou d'imputer l'écart d'acquisition sur les capitaux propres.

La mise en commun d'intérêts consiste à « maintenir les actifs et passifs acquis à leur valeur comptable à la date d'acquisition, ou de prise de contrôle, après retraitement aux normes comptables du groupe acquéreur et à imputer sur les capitaux propres, de manière définitive, l'écart entre le coût d'acquisition et la quote-part de l'acquéreur dans ces valeurs comptables » (PWC, 2002, p. 542). Cette option, d'origine anglo-saxonne, constitue une exception française, dans la mesure où les différents référentiels comptables étrangers, notamment l'IASB, le FASB¹⁶ ou l'ASB¹⁷ l'ont abandonnée. Son champ d'application demeure toutefois restreint en raison des très strictes conditions d'utilisation.

Lors d'un regroupement d'entreprises, la dernière possibilité de comptabilisation des acquisitions en vigueur consiste à imputer l'écart d'acquisition sur les capitaux propres. Là encore, le référentiel de l'IASB interdit son application. En France, ce type de comptabilisation est peu utilisé, même si quelques entreprises, notamment Alcatel (en 2003), l'utilisent.

Ces deux méthodes ont donc pour caractéristique de ne pas faire apparaître l'écart d'acquisition. En interdisant ce type de pratiques, l'IASB rend l'écart d'acquisition visible de manière systématique dans les états financiers.

- Le cas de l'écart d'acquisition négatif

« L'écart d'acquisition négatif doit être inscrit à un poste particulier du passif du bilan consolidé. Il est rapporté au résultat selon un plan de reprise de provision sur une durée qui doit refléter les hypothèses retenues et les objectifs fixés lors de l'acquisition » (PWC, 2002, § 5206, p. 502). Ces provisions interviennent dans le but de pallier des pertes futures ou pour couvrir des charges ou des moins-values d'évaluations non affectées. La norme IFRS 3, quant

¹⁶ Le FASB (Financial Accounting Standard Board) correspond à l'organisme de normalisation américain.

¹⁷ L'ASB (Accounting Standard Board) correspond à l'organisme de normalisation anglais.

à elle, préconise d'imputer directement la totalité de l'écart d'acquisition négatif au résultat, ce qui exclut son étalement dans le temps.

Nous présentons dans un second temps les règles comptables relatives à la comptabilisation des autres actifs incorporels distincts de l'écart d'acquisition.

2.2. La comptabilisation et la dépréciation des actifs incorporels autres que l'écart d'acquisition

Si les comptes sociaux sont soumis aux dispositions comptables françaises (2.2.1.), les comptes consolidés relèvent quant à eux de l'application des normes internationales depuis le 1^{er} janvier 2005 (2.2.2.). Dans chacun des cas, nous étudierons successivement la comptabilisation et le mode de dépréciation.

2.2.1. La réglementation française

- La comptabilisation

Le Plan Comptable Général (PCG) français de 1999 ne fournit pas directement de définition de ce qu'est un actif incorporel puisqu'un actif incorporel est un actif « ni corporel, ni financier », un actif étant un « élément du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entreprise ». Le PCG précise également que « les éléments d'actif destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entité constituent l'actif immobilisé ». En regroupant ces deux définitions, il apparaît alors, comme le souligne Walliser (2001), qu'un actif immatériel est un « élément destiné à servir durablement avec une valeur économique positive pour l'entreprise » (p. 25).

Le poste « immobilisations incorporelles » regroupe : les frais d'établissement, les frais de recherche et développement, les concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, logiciels, procédés, droits et valeurs similaires, le droit au bail, le fonds commercial et les autres immobilisations incorporelles.

La comptabilité française admet deux « attitudes fondamentales » en matière de comptabilisation des éléments incorporels pour les comptes individuels (Colette et Richard, 2002, p. 351). Soit l'élément bénéficie d'une protection juridique et dans ce cas, sa mise à l'actif du bilan est obligatoire, soit l'élément ne bénéficie pas de protection juridique particulière, dans ce cas, la comptabilité autorise la mise à l'actif du bilan de ces éléments incorporels sous certaines conditions.

Ainsi, dans le premier cas, l'activation est obligatoire, sauf exception, en ce qui concerne les brevets, marques, logiciels et le fonds commercial. Les brevets acquis doivent ainsi être comptabilisés à l'actif et un amortissement est ensuite pratiqué. Par contre, si la règle est la même pour les brevets créés après leur dépôt à l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI), les entreprises suivent généralement la position recommandée par l'administration fiscale, à savoir le passage en charges en tant que prolongement des frais de recherche ayant abouti à la création du brevet. La comptabilisation des marques répond aux mêmes critères, excepté en matière d'amortissement qui n'est pas autorisé, seule la constitution de provision permet de prendre en compte la perte potentielle de valeur de la marque. Les logiciels acquis destinés à un usage interne à l'entreprise doivent également être comptabilisés à l'actif du bilan et être amortis sur leur durée d'utilisation. Afin d'activer les logiciels créés, plusieurs conditions sont à remplir : le projet doit avoir de sérieuses chances de réussite technique et de rentabilité commerciale, et il doit servir de façon durable à l'entreprise. Si ces conditions sont satisfaites, le logiciel est porté à l'actif et amorti sur sa durée d'utilisation prévue, sinon les frais engagés sont comptabilisés en charges. Le fonds commercial se comptabilise à l'actif du bilan et peut ou non être amorti selon le choix de l'entreprise.

Pour les éléments qui ne bénéficient pas de protection juridique particulière, leur mise à l'actif nécessite que l'entreprise réponde à plusieurs conditions. Les deux éléments visés sont les frais de recherche et développement d'une part, et les frais d'établissement d'autre part. Parmi les frais de recherche et développement, une distinction est opérée entre la recherche fondamentale d'un côté et la recherche appliquée et le développement de l'autre. La recherche fondamentale ne vise pas l'élaboration d'un bien particulier, mais le but est l'amélioration de l'état des connaissances sur un champ de recherche. La comptabilisation de ces frais s'effectue immédiatement et dans tous les cas en charges. Les frais de recherche appliquée et de développement peuvent s'inscrire à l'actif du bilan des entreprises si les deux conditions suivantes sont réunies : le projet doit être clairement identifié et avoir de sérieuses chances de réussite technique et de rentabilité commerciale. Dans ce cas, les frais seront amortis sur cinq ans, exceptionnellement sur leur durée d'utilisation, mais l'entreprise devra le mentionner dans les annexes. Pour les frais d'établissement, les entreprises ont le choix entre passer directement ces frais en charges ou de les activer et de les amortir sur une période de cinq ans. Dans la pratique, c'est la première solution qui est le plus souvent adoptée en raison de considérations fiscales (notamment dans les sociétés commerciales, les frais de constitution

doivent être entièrement amortis avant que l'entreprise puisse distribuer des dividendes à ses actionnaires).

Les règles ci-dessus correspondent à la comptabilisation des éléments immatériels dans les comptes individuels. Pour les comptes consolidés, quelques spécificités doivent être mentionnées. Si les comptes individuels répondent pour beaucoup à la pression fiscale et surtout à la nécessité de dégager le résultat sur lequel sera imposée la société, les comptes consolidés ont pour principale vocation d'informer les investisseurs de l'état de santé du groupe. Ainsi, dans les états financiers des sociétés consolidées, les éléments incorporels sont plus souvent portés à l'actif du bilan.

- *Le mode de dépréciation*

En France, le règlement 99-02 stipule d'amortir systématiquement les écarts d'acquisition sur une durée devant « refléter, aussi raisonnablement que possible, les hypothèses retenues et les objectifs fixés et documentés lors de l'acquisition » (p. 436). Il n'y a donc pas de durée d'amortissement imposée, laissant aux entreprises le choix quant à la définition du nombre d'années d'amortissement. Un test de dépréciation doit également compléter l'amortissement « chaque fois que des événements défavorables surviennent » (PWC, 2003, § 3617, p. 436). En 2002, l'Autorité des Marchés Financiers (anciennement appelée COB) reconnaît dans son bulletin de décembre, deux catégories d'indices de perte de valeur d'un actif :

- « des indices externes, tels que la valeur de marché ou des changements importants dans l'environnement de l'entreprise,
- des indices internes tels que l'obsolescence de cet actif, des changements importants dans son utilisation ou des performances finalement inférieures aux prévisions » (PWC, 2003, § 3617, p. 436).

Cependant, ce rapport de l'AMF reste très général, apportant peu d'indications précises quant aux choix des indices pertinents.

2.2.2. Les normes IFRS

- *La comptabilisation*

La norme IAS 38 relative aux immobilisations incorporelles les définit comme « des actifs non monétaires identifiables sans substance physique ». Selon cette norme, un actif incorporel est identifié s'il est séparable de l'entité (c'est-à-dire, s'il peut être vendu, loué ou encore

échangé) ou s'il provient de droits légaux ou contractuels. De plus, un élément incorporel doit être comptabilisé de manière séparée de l'écart d'acquisition, sous deux conditions :

- correspondre à la définition d'un actif incorporel, c'est-à-dire un élément sans substance physique, identifiable, contrôlé par l'entreprise et donnant lieu à la création d'avantages économiques futurs,
- son coût peut être évalué de manière fiable.

L'application de ces deux conditions a pour effet de reconnaître certains actifs incorporels tels que les marques, les listes de clients, les carnets de commande ou encore les licences. Il faut toutefois noter que l'IASB considère que les parts de marché ne peuvent être comptabilisées séparément en tant qu'actifs incorporels dans la mesure où elles ne remplissent pas les conditions requises. Cette norme rend donc obligatoire la reconnaissance de manière distincte de certains éléments incorporels, alors que la réglementation comptable française offre la possibilité aux entreprises soit d'inclure dans le goodwill l'ensemble de ces actifs incorporels, soit de les faire apparaître séparément sous les deux conditions.

- *Le mode de dépréciation*

La durée de l'amortissement d'un élément incorporel est supposée coïncider avec sa durée de vie économique. Dans la pratique, la durée est généralement inférieure. Toutefois, un amortissement sur une durée supérieure est possible tant que le choix est justifié par l'entreprise et que l'entreprise pratique annuellement un test de dépréciation (« *impairment test* »). Le passage aux normes IFRS a un impact significatif sur la question de la dépréciation du goodwill. En effet, la norme IFRS 3 interdit l'amortissement de cet actif au profit de la mise en place d'un test de dépréciation. Ce test doit être pratiqué annuellement de façon systématique à une même date ne correspondant pas forcément à la date de clôture de l'exercice. De plus, chaque fois qu'une perte de valeur est constatée à l'aide d'indices pertinents, un nouveau test vient compléter le test annuel.

Les tests de dépréciation concernant la perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles (incluant les écarts d'acquisition) et des immeubles de placement¹⁸ relèvent de la norme IAS 36. Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie tels que les marques ne font pas l'objet d'un amortissement systématique, mais des tests de dépréciation doivent

¹⁸ Les autres actifs financiers relèvent quant à eux de la norme IAS 39 (Instruments financiers - Comptabilisation et évaluation).

obligatoirement être réalisés chaque année. Le goodwill subit désormais ce même traitement comptable en matière de dépréciation. En revanche, les immobilisations incorporelles à durée de vie définie, telles que les logiciels ou les brevets, font l'objet d'un amortissement sur la durée d'utilisation prévue auquel vient s'ajouter un test de dépréciation en cas de constat d'indices de pertes de valeur.

Afin de déterminer la perte de valeur potentielle, la norme IAS 36 exige une comparaison entre la valeur recouvrable de l'actif et sa valeur nette comptable. Elle prévoit la constatation d'une provision pour dépréciation dès lors que la valeur nette comptable (VNC) de l'immobilisation devient supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur résiduelle (ou VNC) est alors diminuée du montant de la provision. Dans le cas contraire (quand la VNC est inférieure à la valeur recouvrable), la VNC inscrite au bilan ne subit aucune modification. La valeur recouvrable se définit, d'après la norme IAS 36, comme la valeur la plus élevée entre le prix de vente de l'actif et sa valeur d'utilité :

« Le prix de vente net est le montant qui peut être obtenu de la vente d'un actif lors d'une transaction dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, moins les coûts de sortie. » (Obert, 2003, p. 297)

La valeur d'utilité représente la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation continue d'un actif. La valeur actualisée est déterminée à partir d'un taux d'actualisation égal au taux de rendement attendu par les investisseurs pour cet actif. Après avoir constaté une dépréciation, si la valeur recouvrable devient plus importante que la valeur comptable de l'actif, il est interdit de reprendre la provision précédemment comptabilisée.

- *La nécessité de recourir à des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT)*

La valeur recouvrable est nécessaire pour déterminer les pertes potentielles de valeur d'un actif. Cependant, la détermination de la valeur recouvrable pose différents problèmes. Pour certains actifs tels que les écarts d'acquisition qui n'ont pas vocation à être cédés, il est difficile de déterminer leur prix de cession ainsi que leur valeur d'utilité, puisqu'ils ne créent pas de flux de trésorerie indépendants. Dans ce contexte, pour déterminer une dépréciation éventuelle, la norme IAS 36 a introduit des UGT. Une UGT est définie comme le plus petit groupe identifiable d'actifs générant des flux de trésorerie indépendamment d'autres actifs ou d'autres groupes d'actifs. Selon Tondeur (2003), « une UGT est définie à partir de l'existence d'un marché actif pour ses activités, c'est-à-dire non totalement dédié à d'autres entités du groupe, mais pouvant être vendu à des tiers » (p. 27).

De part ses caractéristiques, le goodwill est rattaché à une UGT. Dès lors, la dépréciation ne se fait pas sur le goodwill directement, mais sur l'UGT entière auquel il est rattaché. En effet, lorsque la valeur recouvrable de l'UGT devient inférieure à la VNC, une dotation pour dépréciation est constatée. Cette dotation est imputée en priorité sur le goodwill, pouvant dans certains cas entraîner son annulation. Le résidu de la dotation est ensuite affecté aux autres actifs de l'UGT au prorata de leur valeur comptable. Dans le cas d'une reprise de provision, le produit sera exclusivement réparti entre les actifs de l'UGT autres que le goodwill, au prorata de leur valeur comptable. La norme IAS 36 interdit en effet d'imputer une reprise de provision sur le goodwill.

Les positions selon les règles françaises et les normes IFRS en matière de comptabilisation et de dépréciation de certains actifs incorporels sont résumées dans le tableau 1-2.

Tableau 1-2 : Tableau récapitulatif des positions de l'IASB et de la France avant et après 2005 concernant les actifs incorporels

Actif incorporel	IASB 2005 (comptes consolidés)		Comptes individuels français avant 2005		Comptes individuels français après 2005	
	Activation	Mode de dépréciation	Activation	Mode de dépréciation	Activation	Mode de dépréciation
Frais de constitution	NON	-	Possible	Amortissement court (max 5 ans)	Possible ¹⁹	Amortissement court
Frais de recherche	NON	-	NON	-	NON	-
Frais de développement	OUI sous conditions	Amortissement long + Test	Possible	Amortissement court de préférence	Possible sous conditions ¹⁴	Amortissement court ou long
Frais de lancement	NON	-	Possible	Amortissement court ou long	NON	-
Frais de publicité	NON	-	Possible	Amortissement court ou long	NON	-
Brevet interne	OUI	Amortissement long + Test	Possible	Amortissement court ou long	Possible sous conditions ¹⁴	Amortissement court ou long
Brevet externe	OUI	Amortissement long + Test	OUI	Amortissement court ou long	OUI	Amortissement court ou long
Marques internes	Recherche: NON Dépôt : NON	- -	Recherche: possible Dépôt : OUI	Amortissement court ou long	Recherche: NON Dépôt : NON	- -
Marques externes	OUI	Pas d'amort., mais test de dépréciation	OUI	Pas d'amort., mais provision	OUI	Pas d'amort., mais test de dépréciation
Frais de formation	NON	-	Possible	Amortissement court ou long	NON	-
Logiciels internes	OUI	Amortissement long + Test	Possible	Amortissement court de préférence	Possible sous conditions	Amortissement long de préférence
Logiciels externes	OUI	Amortissement long + Test	OUI	Amortissement court de préférence	OUI	Amortissement court ou long
Parts de marché	NON	-	OUI	Pas d'amort., mais provision	OUI	Pas d'amort., mais test de dépréciation
Frais d'augmentation de capital, fusion	NON imputation sur la prime d'émission	-	Possible	Amortissement court (max 5 ans)	Possible mais préférence pour l'imputation sur la prime d'émission	-

Source : Richard, 2006, p. 203.

¹⁹ En pratique rare à cause de considérations fiscales favorisant le passage en charges.

Compte tenu des définitions et classifications relativement larges présentées dans la première partie de cette section, il apparaît que la comptabilité prend peu en compte les éléments immatériels. Par exemple, le capital humain n'est pas comptabilisé dans les états financiers. Cette absence de reconnaissance de nombreux éléments immatériels en tant qu'actifs incorporels tient principalement aux difficultés liées à leur évaluation et à la définition de leur période d'utilisation.

Conclusion de la section 1

Cette première section a permis de mettre en évidence la grande hétérogénéité du concept de l'immatériel. Trois constats majeurs peuvent être soulignés : un manque de cadre conceptuel commun, un reporting financier hétérogène et un lien peu aisé entre les niveaux microéconomiques et macroéconomiques. Ces conclusions sont d'ailleurs reprises par différents auteurs, notamment Abernethy et Wyatt (2003).

- Un manque de cadre d'analyse conceptuel

En l'absence de consensus, tant parmi les chercheurs que parmi les praticiens, il est difficile d'identifier, de collecter et d'analyser les données destinées à la gestion interne de l'entreprise. Certains auteurs (Edvinsson et Malone, 1997 ; Sveiby, 2000 ; Kaplan et Norton, 2001) ont certes tenté d'élaborer un cadre d'analyse en vue d'étudier les questions relatives à l'immatériel, mais leurs propositions restent souvent d'applications locales et font l'objet de remise en causes par certains auteurs.

- Un reporting financier externe hétérogène des informations relatives aux actifs incorporels.

S'il existe une définition comptable relativement précise permettant la prise en compte de certains actifs incorporels, des difficultés apparaissent lorsqu'il s'agit de les valoriser de manière fiable et de les suivre dans le temps. De ce fait, peu d'actifs incorporels sont pris en compte à l'actif du bilan des entreprises, d'où une déconnexion croissante entre la valeur comptable et la valeur de marché des entreprises.

- La difficulté du lien macroéconomique/microéconomique

Les différents auteurs s'intéressant à la question de l'immatériel n'utilisent pas systématiquement les mêmes outils et les mêmes terminologies. Là encore, si toutes les études montrent un accroissement des investissements immatériels, il est difficile de comparer les différentes études entre elles. D'un point de vue microéconomique, il existe à ce jour peu d'études sur les données internes, ce qui permettrait pourtant une meilleure compréhension et une gestion plus appropriée des ressources immatérielles d'une entreprise.

Enfin, le concept de l'immatériel reste difficile à appréhender. Cette section nous a toutefois permis de mieux définir ses contours. Même si les éléments immatériels détenus par une entreprise diffèrent dans leur nature et dans leur poids respectif, nous pouvons souligner la place prépondérante de l'immatériel dans la performance des entreprises. L'un d'entre eux, la marque, constitue une composante de l'immatériel qui se retrouve dans la plupart des entreprises. En effet, celle-ci constitue l'un des éléments immatériels considérés comme incontournable dans la performance de nombreuses entreprises.

« La marque est un excellent exemple d'actif immatériel. Pour beaucoup d'entreprises, c'est leur avantage concurrentiel majeur. » (Aaker, 1994, p. 19)

En tant qu'atout stratégique, les marques sont fréquemment évaluées et font l'objet d'une attention particulière de la part des entreprises. La seconde section s'intéresse aux marques, en tant qu'actif immatériel majeur.

SECTION 2 - LES SPECIFICITES DES MARQUES

Cette section a pour objectif de mieux cerner notre objet de recherche. La première partie de cette section fait état de l'émergence du concept de marque en précisant ses définitions et caractéristiques (1.). Nous montrons ensuite que la dichotomie entre approche marketing et approche comptable peut être dépassée (2.). Enfin, la dernière partie dresse le panorama des méthodes mises à la disposition des entreprises souhaitant affecter une valeur financière à une marque (3.).

1. Emergence du concept de marque

Cette partie fait l'objet en premier lieu d'une définition du concept de marque (1.1.). Ensuite, nous nous attachons à établir un aperçu historique de l'évolution des marques (1.2.). La dernière partie fait état d'une prise de conscience relativement récente de la valeur des marques à la suite de nombreuses transactions (1.3.).

1.1. Qu'est-ce qu'une marque ?

De même que l'immatériel est un concept ambigu, la marque fait l'objet de multiples définitions. Les principales définitions de la marque sont regroupées dans le tableau 1-3.

Tableau 1-3 : La marque : définitions

Aaker (1994)	La marque est un nom ou un symbole comme un logo ou une forme, comme un packaging qui permet de reconnaître les biens et les services proposés par un vendeur et de les différencier de ceux de la concurrence. (p. 12)
OMPI (2003)	Une marque peut prendre la forme de mots, lettres, chiffres, dessins, couleurs, images, formes, logotypes, étiquettes ou combinaisons de ces éléments. (p. 3)
AMA ²⁰ , cité par Kotler, (2004)	[La marque est] un nom, un terme, un signe, un symbole ou un dessin ou une combinaison de ces éléments destinée à identifier les biens et les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ceux de la concurrence.
Code de la propriété intellectuelle	[La marque est] un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale (article L711-1). (citée par Lai, 2005).
Lewi (2005)	La marque est le nom et l'ensemble des signes d'un produit, d'un service ou d'une entreprise, qui ont pour vocation de s'imposer par leur notoriété, leur part de marché et leur valeur ajoutée sur un segment de marché défini. (p. 111)

Si toutes ces définitions de la marque sont très proches, il ressort principalement que la marque possède la caractéristique majeure de permettre à l'entreprise qui la détient de différencier ses produits de ceux de ses concurrents. Dans certains pays, des slogans publicitaires, une couleur particulière, un signe tridimensionnel (comme la forme de l'emballage), des signes olfactifs ou sonores sont également autorisés à être déposés en tant que marque.

1.2. L'origine des marques

L'origine des marques est très ancienne : à l'Antiquité, des artisans apposaient déjà sur leur production un signe distinctif leur permettant de signer leurs travaux. Au Moyen Age, les corporations définissaient des critères de qualité très précis, matérialisés sous forme de sceau, pour que le fabricant puisse se prémunir de toute contrefaçon. Au moment de la Révolution Industrielle caractérisée par une intensification des échanges, la fonction commerciale prend de l'importance, les industriels sont alors à la recherche de nouveaux débouchés. C'est à cette période qu'apparaissent les prémices de la publicité, la marque n'a quant à elle, qu'un rôle de signature.

²⁰ AMA : *American Marketing Association* : Association Américaine de Marketing.

La fin du 19^{ème} siècle caractérise un changement significatif dans l'histoire des marques avec l'avènement des moyens promotionnels et le renforcement de la publicité, ce qui aura pour conséquence de développer certaines marques telles que Lever et son savon *Sunlight*. Ses ventes passent d'ailleurs, selon le site Prodimarques²¹, de 3 000 tonnes en 1886 à 60 000 en 1910, soit une multiplication des ventes par 20 en moins de 25 ans.

L'avènement des marques aux Etats-Unis est rapporté par Cochoy (1999). Selon lui, l'utilisation systématique de la marque vient du fait que la plupart des entreprises n'avait pas les capacités nécessaires pour créer leurs propres points de ventes dans le but de vendre leurs produits. Grâce à la marque, l'entreprise a désormais la possibilité de se rendre visible auprès du consommateur chez le détaillant ou le grossiste :

« L'entreprise devait inventer un artifice qui lui permettrait, dans le magasin même et à la barbe du détaillant de se faire remarquer par le client. L'invention de la marque fut cet artifice. » (Cochoy, 1999, p. 35)

Cochoy (1999) reconnaît que l'inscription de l'origine des produits n'est pas une nouveauté de la fin du 19^{ème} siècle. Jusqu'alors la marque remplissait une fonction limitée, « personne n'y prêtait trop d'attention », dans la mesure où la provenance des produits était déjà connue. D'ailleurs, l'apposition de la marque sur de nombreux produits nécessitait d'attirer les acheteurs sur cette dernière. Pour y parvenir, les fabricants se sont attachés à développer des « packagings » permettant « l'association irréductible du produit et de la marque » (Cochoy, 1999, p. 36). Peu après, les fabricants ont mis en place les premières campagnes publicitaires. Coca-Cola a été l'un des premiers à mettre en place cette stratégie bâtie autour de trois axes stratégiques de communication à l'égard du client final : la marque, la publicité et l'emballage.

Le principal enjeu du début du 20^{ème} siècle a consisté à transformer le client en consommateur (Cochoy, 1999). Le développement de nouveaux moyens promotionnels permit aux fabricants de séduire les détaillants, jusqu'alors méfiants, en leur apportant cadeaux, bons de réduction ou échantillons gratuits :

« Les commerçants soupçonnaient les fabricants de faire de la publicité sur leur dos et, pour les faire bouger, il fallait leur apporter la preuve du contraire, leur montrer que la publicité pouvait leur rapporter. » (Cochoy, 1999, p. 40)

En distribuant différents cadeaux, les fabricants parvinrent à gagner la confiance des détaillants. Ainsi, selon Cochoy (1999), à la fin du processus, un changement d'identité

²¹ http://www.prodimarques.com/documentation/histoire_des_marques.php

s'opère : le fabricant devient une marque, le client devient un consommateur et le détaillant devient un distributeur. Rappelons ici que Cochoy (1999) traite de l'histoire du marketing américain. En France, comme le souligne Chatriot (2003), les années 1970 et 1980 correspondent à une période d'action collective sur la question de la défense des consommateurs, instituant le passage du client au consommateur.

Le 20^{ème} siècle est marqué par le développement et la création de nouvelles marques dans de multiples domaines tels que l'alimentation, les boissons ou encore l'hygiène. Depuis, les marques font complètement partie de l'environnement et s'affichent partout.

Le tableau 1-4 met en évidence les marques les plus anciennes toujours vendues aujourd'hui. Certaines, comme les prestigieuses marques de champagne Veuve Clicquot ou Moët ont plus de 180 ans : la marque Moët existe ainsi depuis 1743 et la marque Maille voit ses origines remonter à 1720.

Tableau 1-4 : Les marques les plus anciennes

Age	Epicerie sèche - Produits frais	Boissons
+ de 180 ans	Maille, Buitoni, Cadbury	Veuve Clicquot, Moët, Berger, Rémy Martin, Bisquit, Marie Brizard
de 130 ans à 180 ans	Nestlé, Suchard, Gervais, Rivoire et Carret, Lindt, Quaker, Zan, Leroux	Evian, Badoit, Mercier, Martini, Vittel, Ricqlès, Jack Daniel's
de 80 ans à 130 ans	Lustucru, Gloria, Francorusse, William Saurin, Lanvin, Lindt, Phoscao, Miko, Lu, Banania, Cachou Lajaunie, Maggi, Lesieur	Bartissol, Négrita, Ricard, Pampryl, Coca-Cola,
de 65 ans à 80 ans	Findus, Elle et Vire, Fleury-Michon, Gervais, Kit Kat	Coca-Cola, Duquesne, Evian Fruité, Pelforth Orangina
de 50 ans à 65 ans	Nuts, Smarties, Jacquet, Fido, Francine, Labeyrie	Kriter, Cruz, Label 5, Tropicana
- de 50 ans	Friskies, Cantalou, After Eight, Yoplait, Actimel, etc...	Gini, Blanc Foussy, , Pulco, Absolut Vodka, Volvic etc...

Source : LSA, n°610 - actualisation 2006.

D'après Lev (2001), les marques représentent l'un des immatériels majeurs, particulièrement dans les produits électroniques, l'agroalimentaire et plus récemment les entreprises de la net-

économie. Si certaines marques font l'objet d'une comptabilisation à l'actif du bilan, d'autres, en revanche, n'y figurent pas pour des raisons qui seront développées dans la seconde partie de cette section. Ainsi, certains auteurs (Stolowy *et al.*, 2001 ; Walliser, 2001) ont souligné l'importance des marques reconnues comptablement comme actif incorporel majeur des entreprises.

« L'importance des marques et des autres investissements immatériels n'est plus à démontrer. Cette idée est dorénavant acquise. » (Walliser, 2001, p. 19)

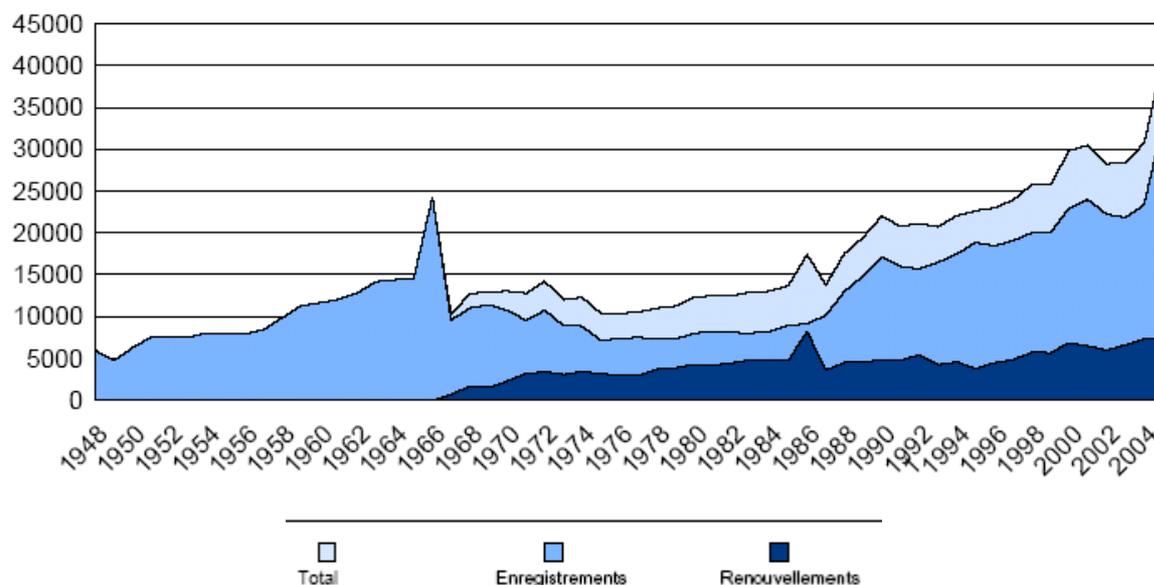
Les marques sont considérées comme stratégiques pour de nombreuses entreprises dans la mesure où elles constituent une importante source de revenus économiques futurs.

1.3. Un intérêt accru pour la valeur des marques

Le nombre de demandes d'enregistrement de marques au niveau international dans le cadre du système de Madrid²² de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) augmente de façon significative. Au total, le nombre de marques déposées auprès de l'OMPI est passé d'un peu plus de 5 000 marques en 1948 à 40 000 marques déposées en 2004. D'après Quatravaux (2006), l'enregistrement international de marque le plus ancien, remonte à 1893, il s'agit de la marque de l'horloger suisse *Longines*.

²² Le « système de Madrid » concerne l'enregistrement international des marques, il a été créé en 1891 et est administré par l'OMPI. Ce système permet au titulaire d'une marque d'obtenir la protection de sa marque dans plusieurs pays membres du « système de Madrid » (plus de 70 adhérents) en déposant une seule demande d'enregistrement auprès de l'Office de son pays.

Tableau 1-5 : Enregistrements et renouvellements des demandes d'enregistrement international de marques de 1948 à 2004



Source : OMPI, 2005.

Les transactions ci-dessous relevées par Lai (2005, p. 64) font état d'une déconnexion croissante entre le résultat comptable et la valeur de la transaction :

- 1985 : achat par Reckitt & Colman de la marque Airwick pour 41 fois ses résultats,
- 1988 : achat par Nestlé de la marque Buitoni pour 8 milliards de francs, soit 35 fois ses résultats,
- 1988 : achat par Nestlé de Rowntree Macintosh pour 2,4 milliards de livres, soit 26 fois ses résultats,
- 1990 : achat par United Biscuits de la marque Verkade pour 131 millions d'euros, soit 24 fois le bénéfice par action,
- 1997 : achat par Procter et Gamble de la marque Tambrands pour 40 fois ses résultats,
- 2000 : rachat par Pernod Ricard et Diageo de marques de spiritueux de Seagram (appartenant à Vivendi Universal) pour 9,2 milliards d'euros, soit 12,8 fois l'EBITDA,
- 2005 : rachat par Procter et Gamble de la marque Gillette pour 57 milliards de dollars, soit 41 fois ses résultats (en février).

Un autre exemple de cession de marque cité par Aaker (1994) vient de la vente de Perrier au groupe Nestlé en 1992.

« En 1992, Perrier a été vendu à Nestlé pour 15 milliards de francs. La marque Oasis qui faisait partie du lot a été ensuite revendue à Cadbury Schweppes pour 1,2

milliards de francs. Cela ne représentait que la cession de la marque puisqu'il n'y avait pratiquement pas d'actifs matériels dans la négociation. » (Aaker, 1994, p. 13)

Il apparaît donc que seule la valeur comptable des entreprises est insuffisante pour traduire la valeur financière de cette dernière, en raison principalement de la montée croissante des immatériels et des marques en particulier.

2. Approche marketing et approche comptable : deux visions complémentaires

Le concept de marque est un concept difficile à définir, tant ses contours sont à « géométrie variable » (Nussenbaum et Jacquot, 2003). Il existe en effet de multiples approches de la marque. Jusqu'au début des années 1980, il n'y avait pas de réelle distinction au sein de la littérature marketing entre la marque et le produit. La marque était alors considérée comme un attribut du produit (Changeur, 2002). La notion de « capital-marque » ou de « capital de marque » (Czellar, 1997) ou encore de « capital de la marque » (Jourdan, 2002) apparaît à la suite des travaux fondateurs de Srinivasan (1979) montrant que la marque et le produit sont deux composantes distinctes de l'offre. Srinivasan (1979) parvient en effet à démontrer que les consommateurs confèrent à la marque une utilité indépendante de celle du produit. Cette distinction de la marque et du produit qui la représente a été à l'origine de l'émergence de la notion de capital-marque, c'est-à-dire une certaine prise de conscience de la valeur de la marque. Pour la suite, nous gardons uniquement le terme de « marque ». Depuis Srinivasan (1979), de nombreux travaux ont cherché à définir les contours de ce concept. Ces travaux suivent une dichotomie bien établie entre l'approche marketing d'une part (2.1.) et l'approche financière d'autre part (2.2.).

2.1. L'approche marketing

Les travaux relevant de l'approche marketing s'intéressent à la marque du point de vue du consommateur (*Customer-based brand equity*). En s'intéressant aux effets de la marque sur les perceptions, les préférences et le comportement du consommateur, le capital-client de la marque constitue un vaste domaine de recherche auprès des chercheurs en marketing. Les travaux de ce courant sont principalement issus des recherches en psychologie cognitive sur la structure de la mémoire (Keller, 1993). Le capital-client représente la valeur de la relation client, c'est-à-dire les perceptions de la marque par le consommateur. La définition la plus

utilisée pour définir le capital-client est celle de Keller (1993). Elle est précisée dans le tableau 1-6.

Nous avons choisi de nous focaliser sur les définitions des auteurs les plus cités dans les études portant sur le sujet. Le nombre de définitions relevant de l'approche marketing est effectivement nettement plus important que les définitions du point de vue comptable, les marques étant un sujet étudié depuis longtemps par les chercheurs en marketing, alors qu'il intéresse les chercheurs en comptabilité depuis plus récemment. Le tableau 1-6 propose une liste non exhaustive des principales définitions de la marque issues de l'approche marketing, à partir des travaux de Jourdan (2002) que nous avons complétés.

Tableau 1-6 : Définitions de la marque : l'approche marketing

L'approche marketing	
Shocker et Weitz (1988)	Le capital-marque est la part d'utilité que n'explique pas la valorisation des attributs (...). Il représente l'image claire et distincte que le consommateur se forme au sujet de la marque, au-delà de la simple attirance pour le produit.
Farquhar (1989)	Le capital-marque mesure la valeur ajoutée que la marque apporte au produit (...), la marque étant l'association d'éléments, tels qu'un nom, un symbole, un design ou une griffe, qui contribuent à accroître la valeur du produit au-delà de son utilité fonctionnelle.
Aaker (1992)	Un capital-marque élevé est fondé sur la notoriété, la force des associations [d'image], la qualité perçue et la fidélité à la marque.
Irmscher (1993)	Du point de vue du consommateur, la valeur ajoutée de la marque se traduit par une performance supérieure du produit, une réduction du risque, lié à l'achat, et une diminution du coût de la recherche d'information, avant, pendant et après la décision d'achat.
Kamakura et Russel (1993)	La valeur de la marque comporte deux dimensions. La première (BV ²³) mesure la qualité perçue, c'est-à-dire la valeur que le consommateur accorde à la marque, indépendamment de l'impact de son prix et de sa mise en avant publicitaire à court terme. La seconde (BIV ²⁴) isole la valeur résiduelle, indépendante du produit physique, et qu'expliquent des facteurs tels que le nom de la marque et les distorsions de perception qu'il induit.
Keller (1993)	[Le capital-marque mesure] l'impact marginal de la marque sur l'attitude du consommateur, en réponse aux actions de marketing du fabricant de la marque. En d'autres termes, le capital-marque mesure la différence entre la réponse du consommateur à une modification d'un élément du marketing mix de la marque et sa réponse à une action de même nature, portant sur le même produit, sans la mention de la marque (ou associé à une marque fictive).
Swait <i>et al.</i> (1993)	La marque fonctionne comme un signal sur le marché, réduisant le risque que le consommateur perçoit le coût d'acquisition de l'information, ce qui justifie, en retour, un différentiel d'utilité [attaché à la marque et] non expliqué par les attributs du produit.
Park et Srinivasan (1994)	Le capital-marque est le référentiel d'utilité, que la marque apporte au produit et que perçoit le consommateur. D'un point de vue plus opérationnel, le capital-marque mesure la différence entre la préférence globale du consommateur, vis à vis de la marque, et celle calculée en s'appuyant sur une évaluation objective des attributs du produit.
Lai (2005)	[La marque du point de vue du consommateur représente] « la capacité de la marque à modifier favorablement et durablement les perceptions et les comportements des consommateurs. » (p. 65)

²³ BV : *Brand Value*, Valeur de la marque.

²⁴ BIV: *Brand Intangible Value* : Valeur immatérielle de la marque.

Ainsi, un consommateur qui associe une connaissance positive à une marque va attacher une valeur supplémentaire aux produits de cette marque par rapport à des produits non marqués. Une marque bénéficie d'un capital-client positif dès lors que le consommateur réagit favorablement aux actions marketing telles que le lancement d'un nouveau produit, des opérations promotionnelles ou publicitaires. D'après le cadre conceptuel proposé par Keller (1993), le capital-client est fonction des associations liées à la marque dans la mémoire des consommateurs. Ainsi, selon Keller (1993), la connaissance de la marque constitue un préalable au capital-client.

En se fondant sur les travaux de Kamakura et Russel (1993) et de Park et Srinivasan (1994), Czellar et Denis (2002) identifient deux composantes du capital-client :

« On distingue ainsi deux parties du capital-client : une partie perceptuelle, basée sur les attributs du produit, appelée 'composant attribut' et une partie imaginaire, basée sur les attributs non liés au produit, appelée 'composant non-attribut'. » (Czellar et Denis, 2002, p. 7)

Ainsi, le « composant attribut » a trait aux caractéristiques fonctionnelles du produit, telles que la qualité, la performance ou encore le design du produit. Les bénéfices du produit marqué sont généralement jugés supérieurs aux bénéfices d'un produit sans marque. Le « composant non-attribut » renvoie aux associations abstraites et symboliques qui sont davantage liées à la marque plutôt qu'au produit, comme la personnalité de la marque ou son prestige.

Les définitions de la marque selon le point de vue du consommateur font dans leur grande majorité état d'une valeur ajoutée apportée par le produit de marque auprès du consommateur. Toutefois, elles reposent sur des conceptions relativement hétérogènes dans la mesure où elles se basent sur des travaux provenant de différents champs de recherche. Ainsi, au sein de l'approche marketing de la marque, Changeur (2002) distingue trois approches :

- La marque comme un ensemble de perceptions

Les principales recherches de ce courant (Aaker, 1991 ; Keller, 1993 ; Irmscher, 1993) se basent sur les concepts empruntés à la psychologie cognitive. D'après ces travaux, notamment ceux de Keller (1993) qui est l'un des auteurs les plus cités, le consommateur préfère un produit de marque à un produit sans marque parce qu'il attribue au produit de marque des associations positives (image de la marque, qualité du produit).

- La marque comme « une prédisposition affective et durable manifestée par les consommateurs envers la marque », (Changeur, 2002, p. 6).

Ces travaux renvoient à ceux de Feldwick (1996) qui développe le concept d'attachement à la marque. Cette approche comportementale se fonde sur l'analyse des effets d'une marque sur le comportement du consommateur. Ces travaux sont principalement centrés sur le comportement du consommateur et s'appuient notamment sur les théories des relations interpersonnelles en psychologie.

- La marque comme manifestation de la préférence du consommateur

D'après les recherches de ce courant (Shocker et Weitz, 1988 ; Kamakara et Russel, 1993 ; Swait *et al.*, 1993 ; Park et Srinivasan, 1994), la marque représente la part d'utilité additionnelle qu'apporte la marque au consommateur que la valorisation des attributs ne permet pas d'expliquer. Ces recherches se fondent principalement sur la théorie informationnelle de la microéconomie. Le postulat de cette dernière est le suivant :

« La nature imparfaite et asymétrique de la plupart des marchés oblige les agents économiques à transmettre de l'information concernant leurs caractéristiques spécifiques par le biais de signaux. » (Czellar, 1997, p. 10)

Or, la marque agit justement comme un signal auprès des consommateurs en leur permettant de réduire le risque (Swait *et al.*, 1993).

L'approche marketing de la marque regroupe un nombre important de définitions mettant l'accent sur l'intérêt de la marque pour le consommateur.

2.2. L'approche comptable

Les définitions de la marque du point de vue comptable mettent en exergue les *cash-flows* additionnels générés par la marque (2.2.1.). Dans cette partie, nous présentons également les règles spécifiques en matière de comptabilisation des marques (2.2.2.).

2.2.1. La marque du point de vue de l'entreprise

Les travaux relevant de l'approche comptable et financière s'attache à définir la marque du point de vue de l'entreprise (*Firm-based brand equity*). Du point de vue de l'entreprise, la marque est perçue en tant que flux économiques futurs que celle-ci réalise. Le tableau 1-7 provenant des travaux de Jourdan (2002), que nous avons également complétés, présente les principales définitions de la marque selon l'approche comptable et financière.

Tableau 1-7 : Définitions de la marque : l'approche comptable et financière

L'approche comptable et financière	
Tauber (1988)	[Le capital-marque représente] la part de la valeur d'une entreprise, qui s'ajoute à celle de ses actifs physiques, et dont la justification repose sur la position que sa marque occupe sur le marché, et le potentiel d'extension qu'elle représente.
Kapferer (1991)	Les marques représentent une valeur financière pour l'entreprise : « la marque établie a une valeur économique : une entreprise avec marques vaut plus que la même entreprise sans marque » (p. 313)
Biel (1992)	[Le capital-marque mesure] la valeur économique de la marque, qui s'ajoute à celle des postes d'actifs tangibles du bilan tels que les outils de production et les stocks.
Biel (1992)	Le capital-marque peut être défini comme la part de cash-flow additionnel, qu'induit l'association d'une marque à un produit ou à une prestation de service.
Simon et Sullivan (1993)	Le capital-marque est le différentiel de cash-flow qu'engendre l'association d'un produit et d'une marque, comparé à celui que rapporteraient les ventes du même produit sans la mention de la marque.
Aaker (1994)	On appelle capital-marque tous les éléments d'actif et de passif liés à une marque, son nom ou ses symboles, et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services. (p. 21)

Les définitions de la marque proposées par l'approche du point de vue de l'entreprise, mettent dans l'ensemble l'accent sur la valeur financière de la marque qui représente une source de revenus économiques futurs pour l'entreprise. L'objectif principal des travaux issus de cette approche vise à fournir une valeur à la marque, la difficulté étant de séparer la valeur de la marque des autres actifs de l'entreprise. De nombreuses méthodes de valorisation des marques ont d'ailleurs été développées par la suite, elles sont présentées dans la troisième partie de cette section. Les principales critiques adressées aux recherches issues de ce courant ont trait à la subjectivité inhérente à ce type d'approche, compte tenu de la difficulté de prendre en compte l'ensemble des critères de mesure d'une marque. La comptabilité s'est toutefois penchée sur la question de la comptabilisation des marques à l'actif du bilan, ce qui nécessite au préalable l'évaluation de cette dernière.

2.2.2. La comptabilisation des marques

Comme nous l'avons vu dans la section 1, la marque peut être définie d'un point de vue comptable en tant que composante des « actifs incorporels ». En France, selon les règles du PCG 1999, il est possible de mettre à l'actif du bilan les marques acquises ou lors d'un

regroupement d'entreprises. Les marques développées en interne ont la possibilité d'être mises à l'actif sous certaines conditions, toutefois, rares sont les entreprises à le faire. Concernant le choix d'une méthode de valorisation des marques, les normes françaises ne définissent pas de méthode spécifique. Toutefois, afin de permettre le suivi de la valeur de la marque dans le temps, la méthode d'évaluation doit être reproductible d'un exercice à l'autre. De plus, concernant la dépréciation de ce type d'actif, les entreprises n'avaient généralement pas recours à l'amortissement, mais à la constitution d'une provision en cas de constatation de perte de valeur. Pour les marques acquises de manière isolée, les normes internationales et françaises s'accordent pour reconnaître les marques achetées à l'actif du bilan au prix d'acquisition.

Avec l'entrée en vigueur des normes IFRS, les sociétés cotées n'ont plus la possibilité d'activer les marques développées en interne, la norme IAS 38 relative aux actifs incorporels interdisant explicitement cette position. En matière de reconnaissance des actifs incorporels, la norme IAS 38 prévoit qu'un élément incorporel doit obligatoirement être comptabilisé de manière séparée du goodwill, si les deux conditions d'activation sont remplies (source d'avantages économiques futurs et coût estimé de manière fiable). Les deux référentiels français et international interdisent de réévaluer les marques. Les marques faisant partie des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, elles doivent donc être soumises à des tests annuels de dépréciation, tels que décrits à la section 1.

Le tableau 1-8 résume les positions adoptées par les normes IFRS et françaises en matière de reconnaissance des marques acquises et développée en interne.

Tableau 1-8 : Tableau récapitulatif sur la comptabilisation et la dépréciation des marques selon les normes françaises et IFRS

	Règles françaises	Normes IFRS
Marque acquise de manière isolée	Comptabilisation	Comptabilisation
Marque développée en interne	Comptabilisation autorisée en théorie	Comptabilisation interdite
Marque acquise dans le cadre d'un regroupement d'entreprises	Comptabilisation	Comptabilisation encouragée
Amortissement	Test de dépréciation en cas d'indices de perte de valeur	Test de dépréciation annuel systématique (IAS 36)

Une différence de traitement apparaît donc entre les marques créées en interne et les marques acquises qui bénéficient d'une visibilité au bilan. En effet, les marques développées en interne sont très rarement portées à l'actif du bilan en France. Avec l'application des normes IFRS, leur activation devient désormais interdite pour les sociétés cotées européennes. Il en résulte une visibilité accrue des opérations de croissance externe par rapport aux opérations de croissance interne. Ainsi, l'actif de l'entreprise ayant choisi ce mode de croissance sera sous-évalué par rapport à une entreprise qui opère par croissance externe.

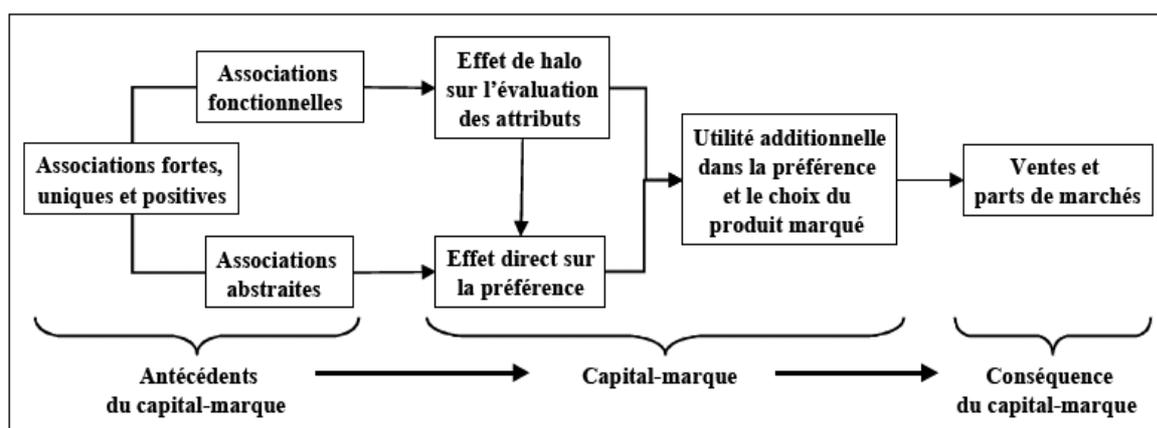
2.3. Une complémentarité des approches marketing et comptables

Comme nous l'avons vu, le nombre de recherches sur la définition d'une marque est très élevé et leur contenu semble peu unifié, même si des points communs peuvent être soulignés :

« La synthèse des approches laisse apparaître de nombreux points communs et une grande complémentarité dans les différentes conceptualisations. » (Changeur, 2002, p. 7)

Finalement, si à première vue les approches marketing et comptable semblent opposées, ces deux approches sont liées dans la mesure où un fort attachement à la marque (perspective marketing) est source de revenus économiques futurs pour l'entreprise (perspective comptable et financière). Autrement dit, une marque qui a de la valeur aux yeux du consommateur apporte nécessairement de la valeur à l'entreprise. Ces différentes relations sont synthétisées dans la figure 1-5.

Figure 1-5 : Synthèse des relations proposées par la littérature



Source : Changeur, 2002, p. 8.

Finalement, une marque permet principalement à l'entreprise qui la détient de se différencier de ses concurrents. Pour le consommateur, les marques servent en priorité à identifier

rapidement un produit (marque du point de vue du consommateur). Elles jouent un rôle prépondérant au sein des organisations puisqu'elles permettent aux entreprises de s'offrir une image favorable et une réputation solide. En outre, les marques offrent la possibilité aux entreprises de s'assurer de retombées économiques fructueuses (marque du point de vue de l'entreprise). Les perspectives marketing et comptables sont liées, les méthodes d'évaluation permettant d'attribuer une valeur à une marque allient de plus en plus les deux approches.

3. Les méthodes d'évaluation d'une marque

Par rapport aux définitions de la marque présentées dans la deuxième partie de cette section, nous avons fait état du point de vue du consommateur d'une part et du point de vue de l'entreprise d'autre part. De nombreuses recherches, notamment celles de Keller (1993), Kamakara et Russel (1993) ou encore Swait *et al.* (1993²⁵) ont cherché à mesurer ce « capital-client ». Cette mesure vise essentiellement à permettre à l'entreprise de contrôler sa capacité à fidéliser les consommateurs et à en recruter de nouveaux, ainsi que de mesurer les performances des actions marketing sur la marque (Keller, 1993).

« L'avantage de conceptualiser le capital-marque de cette perspective est de permettre aux managers de considérer de manière spécifique comment leurs programmes marketing améliorent la valeur de leurs marques. » (Keller, 1993, p. 8)

Keller (1993) distingue deux méthodes complémentaires de mesure du capital-client :

- l'approche indirecte se concentre sur les sources du capital-client que sont « l'attention à la marque » (*brand awareness*) et « l'image de marque » (*brand image*). L'attention à la marque se réfère à la force de la marque au sein d'une catégorie de produits dans la mémoire du consommateur. Elle fait appel à la mémoire des consommateurs et leur capacité à activer le nœud correspondant à la marque. L'image de marque a trait aux perceptions du consommateur envers la marque. Ces perceptions sont fondées sur un réseau d'associations : les attributs, les bénéfices et les attitudes²⁶.
- l'approche directe cherche à évaluer l'impact de la connaissance de la marque sur la réponse du consommateur aux actions marketing de l'entreprise.

²⁵ Pour une présentation plus détaillée des modes de mesure de la marque du point de vue du consommateur (ou capital-client de la marque), Czellar et Denis (2002) présentent une synthèse de la littérature sur cette problématique.

²⁶ D'après Keller (1993), les attributs concernent les caractéristiques descriptives d'un produit, les bénéfices sont les valeurs personnelles que le consommateur attache au produit et les attitudes renvoient à l'évaluation générale de la marque par le consommateur.

Au final, les mesures du capital-client ne permettent pas directement d'attribuer une valeur financière à une marque, puisqu'elles se fondent sur l'étude des perceptions des consommateurs à l'égard d'une marque. En revanche, en se plaçant du point de vue de l'entreprise, les méthodes de mesure visent à évaluer directement la marque de façon financière.

Si les normes IFRS sont venues accroître l'intérêt sur la question de la valorisation des marques, les transactions récentes sur les marques sont venues renforcer ce sentiment. Les méthodes mises à disposition des entreprises sont très nombreuses et ne répondent pas toutes à un même objectif. Une entreprise peut ainsi décider d'évaluer une de ses marques en vue de la céder de manière isolée, en cas de fusion ou d'acquisition ou encore pour l'estimer pour des raisons internes. En effet, évaluer une marque ne signifie pas forcément que cette dernière fera l'objet d'une inscription à l'actif du bilan. Certains cabinets se sont d'ailleurs spécialisés dans la valorisation des marques. Deux grands types d'approches cohabitent : les approches traditionnelles (3.1.) d'une part et multicritères d'autre part (3.2.).

3.1. Les approches traditionnelles de l'évaluation des marques

De nombreuses méthodes d'évaluation sont mises à la disposition des entreprises qui souhaitent affecter une valeur à leur marque. Il est ainsi possible de compter cinq principales approches traditionnelles ou monocritère : la prime de prix, la valeur de marché, le coût de remplacement, le chiffre d'affaires et la valeur boursière.

- La prime de prix

Elle consiste à calculer les revenus et profits supplémentaires dus exclusivement à la marque en comparant le produit de marque avec un produit sans marque. Cependant, dans certains secteurs tels que l'automobile, il n'existe pas de référence sans marque, ce qui rend cette méthode inapplicable. En outre, cette méthode désavantage significativement les entreprises qui optent pour une stratégie de domination par les coûts. Dans ce cas, la prime de prix calculée sera faible, ce qui ne signifie pas pour autant que la valeur de la marque est faible. L'exemple de Coca-Cola illustre bien les limites de cette méthode : alors que Coca-Cola applique une stratégie de domination par les coûts, la valeur de cette marque est considérée par le cabinet Interbrand comme la marque la plus chère du monde, valant plus de 67 milliards de dollars.

- La valeur de marché

Il s'agit de s'appuyer sur des transactions ayant eu lieu dans des conditions similaires pour des actifs comparables. Cette méthode suppose qu'il existe un marché spécifique pour les marques, or, les transactions isolées en matière de marque sont peu nombreuses. Cette méthode est donc peu utilisée en pratique par les entreprises.

- Le coût de remplacement

Cette méthode repose sur une estimation du coût de la création d'une nouvelle marque qui générerait des profits comparables à une marque identique, générant un chiffre d'affaires similaire. Cette méthode est néanmoins difficile à mettre en œuvre en raison des importantes marges d'erreur sur les estimations réalisées.

- Le chiffre d'affaires

Cette méthode valorise une marque à partir de son chiffre d'affaires auquel différents coefficients sont appliqués tels que sa notoriété, son poids dans la décision d'achat ou encore son degré de séparabilité dans l'entreprise. Toutefois, cette méthode n'est plus utilisée fréquemment en raison des difficultés de détermination des différents paramètres de la formule.

- La valeur boursière

Elle se fonde sur une estimation de la valeur de la marque en fonction de la valeur boursière de l'entreprise, de différents indicateurs stratégiques externes tels que le taux de concentration du secteur et d'indicateurs internes tels que les dépenses de publicité. Cette méthode proposée par Simon et Sullivan (1993) considère que la valeur en bourse d'une entreprise reflète les perspectives économiques de ses marques. Selon les auteurs, la valeur d'une marque provient notamment des *cash-flows* futurs supplémentaires générés par la marque par rapport à des produits sans marque. En outre, la valeur de marché fournit une estimation des *cash-flows* de l'ensemble des actifs d'une entreprise. Leur méthodologie consiste alors à extraire la valeur du capital de marque d'une entreprise de l'ensemble des autres actifs de cette entreprise. Toutefois, il faut souligner que cette méthode ne permet pas de distinguer les différentes marques commerciales d'une même entreprise. Elle n'est également pas applicable aux sociétés non cotées en bourse.

Il apparaît donc que l'ensemble de ces méthodes traditionnelles d'évaluation des marques souffre d'importantes limites, ce qui explique qu'elles sont de moins en moins utilisées dans la pratique par les entreprises.

3.2. Les approches multicritères d'évaluation d'une marque

Afin de prendre en compte la complexité croissante de l'environnement et des spécificités d'une marque, de récentes approches sont apparues à la fin des années 1990. Ces approches ne se fondent pas sur un seul critère comme les approches traditionnelles, mais combinent à la fois des indicateurs financiers et non financiers davantage qualitatifs. Elles permettent de prendre en compte les multiples facettes de la marque. Leur concepteur sont principalement le cabinet d'évaluation Interbrand implanté au niveau international (3.2.1.) et le cabinet Sorgem au niveau national (3.2.2.).

3.2.1. Le cabinet Interbrand

Depuis sa création en 1988, le cabinet Interbrand propose une méthode multicritères d'évaluation des marques (la « Brand Valuation ») et diffuse chaque année dans l'hebdomadaire *Business Week* ou *L'Expansion*, le classement des cent marques mondiales valant le plus cher. Depuis peu, un classement similaire des 100 marques « les plus belles et les plus lucratives de France » est effectué en collaboration avec le magazine *Challenges*. Le tableau 1-9 présente les valeurs des quinze marques les plus chères au niveau mondial et en France, calculées d'après la méthode Interbrand.

Tableau 1-9 : Les 15 marques mondiales et françaises les plus chères selon la méthode du cabinet Interbrand

Rang	Marques mondiales 2005		Marques françaises 2005	
	Marques	Valeur (milliards \$)	Marques	Valeur (milliards €)
1	Coca-Cola	67.525	Louis Vuitton	8.09
2	Microsoft	59.941	L'Oréal	5.20
3	IBM	53.376	BNP Paribas	4.72
4	General Electric	49.966	Chanel	3.98
5	Intel	35.588	Danone	3.76
6	Nokia	26.452	Carrefour	3.74
7	Disney	26.441	Lancôme	3.47
8	Mc Donald's	26.014	Société Générale	3.45
9	Toyota	24.837	Peugeot	3.26
10	Marlboro	21.189	Hermès	2.95
11	Mercedes-Benz	20.006	Orange	2.93
12	CITI	19.967	Hennessy	2.67
13	Hewlett-Packard	18.866	Cartier	2.54
14	American Express	18.559	Moët & Chandon	2.49
15	Gillette	17.534	Citroën	2.13

Sources : *Business Week*, août 2005, p. 90 et *L'Expansion*, juin 2005, n°698, pp. 101-106.

La méthode Interbrand permet d'évaluer à la fois les marques acquises et les marques développées en interne. L'évaluation se déroule en cinq étapes principales :

- La segmentation

Elle peut être géographique ou par produit. Ensuite de nombreuses informations sont recueillies sur la marque telles que les bilans et comptes de résultat des trois à cinq dernières années, les prévisions à trois ou cinq ans ou encore les *business plans* des différentes marques du portefeuille d'une entreprise. La segmentation permet l'identification des revenus par produits, par marchés, par clients ou par canaux de distribution.

- L'analyse financière

Il s'agit d'identifier les revenus et les gains prévisionnels relevant de la marque en effectuant des retraitements tels que les variations de change ou encore les taux d'imposition afin d'isoler les revenus directement attribuables à la marque.

- Le rôle de la marque

La connaissance du rôle de la marque se base sur une dizaine de critères marketing tels que la qualité du produit, la relation client, l'innovation ou encore le service. Ces critères sont ensuite pondérés selon leur importance. Le but est finalement de déterminer ce qui différencie la marque de ses concurrents.

- L'évaluation du risque de la marque

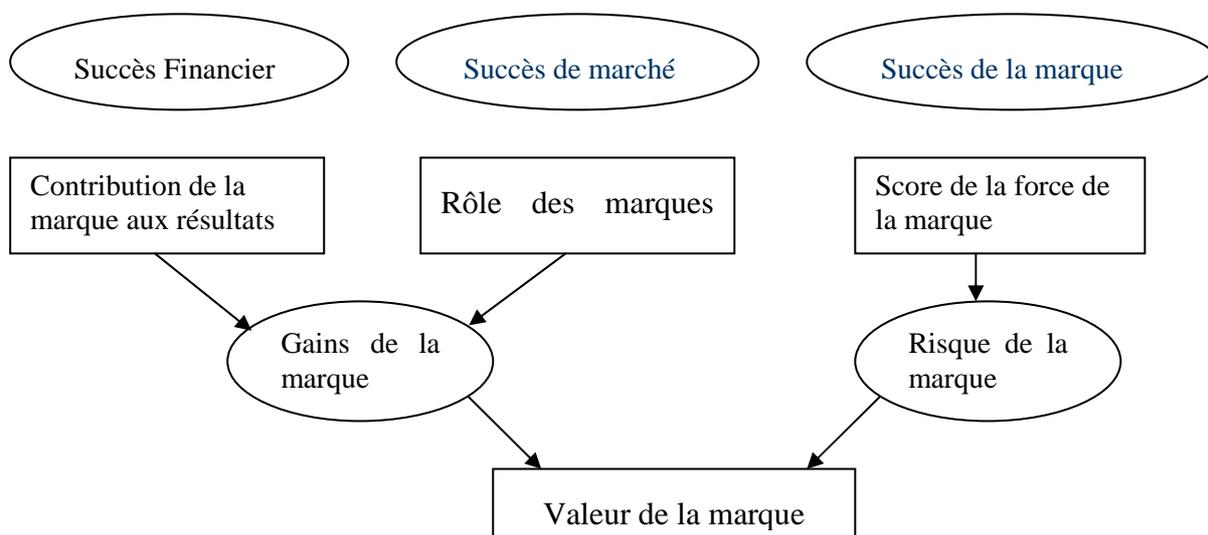
Cette évaluation permet de déterminer les forces et les faiblesses d'une marque en fonction de sept facteurs qui sont étudiés et pondérés : la valeur du marché, la stabilité de la marque, le leadership, la tendance de croissance à long terme, le soutien (promotionnel et publicitaire), le potentiel d'internationalisation et la protection juridique.

- La capitalisation des gains économiques futurs imputables à la marque

La valeur de la marque est déterminée par les gains économiques prévus pondérés par un taux d'actualisation approprié.

La figure 1-6 résume les différentes étapes de la méthode Interbrand permettant d'aboutir à l'évaluation d'une marque.

Figure 1-6 : La méthode Interbrand



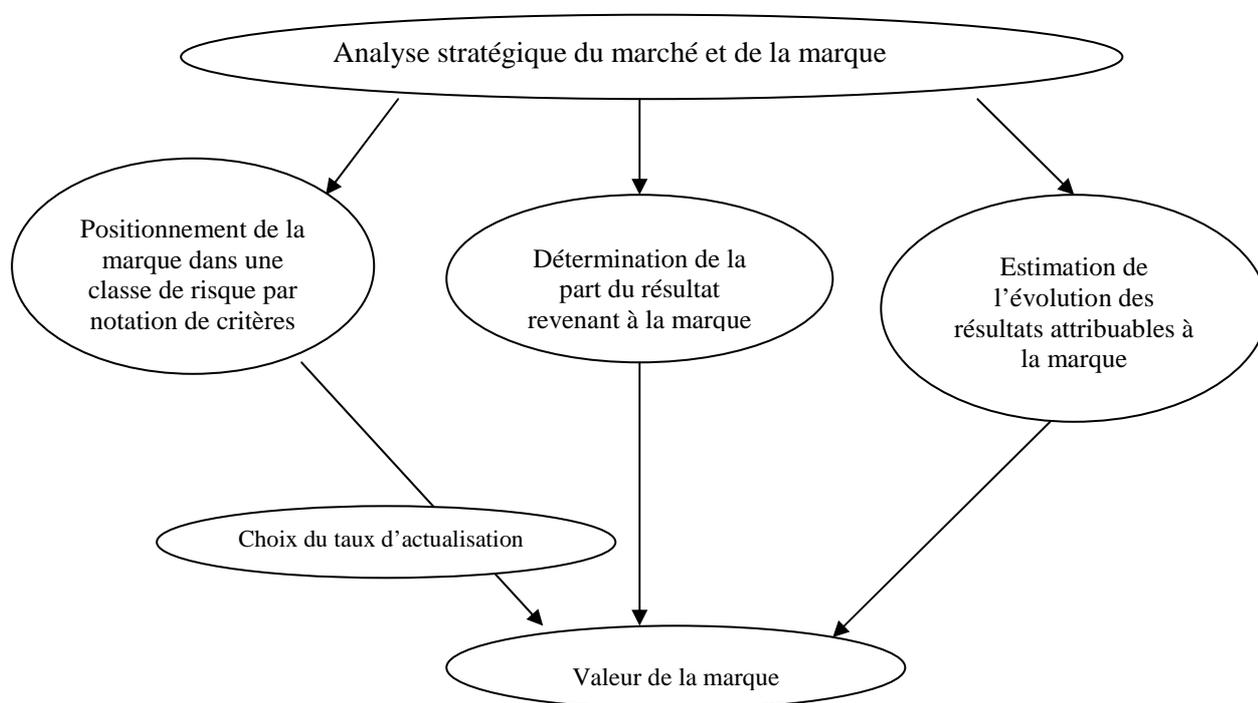
Cette méthode est la plus connue au niveau mondial et reste l'une des méthodes de référence en matière d'évaluation des marques. Si sa mise en œuvre est relativement aisée auprès d'entreprises mono-produit, elle l'est moins pour les entreprises multinationales et

multiproduits puisque dans ce cas, « la répartition objective des charges directes sur les marques peut s'avérer problématique » (Czellar, 1997, p. 27).

3.2.2. Le cabinet Sorgem

La méthode Sorgem d'évaluation d'une marque se base sur l'estimation des revenus que la marque est susceptible de générer. La valeur de la marque correspond donc à la valeur actualisée de ses revenus économiques futurs. Il est alors nécessaire de procéder à une analyse des différents facteurs générant de la richesse pour une marque, c'est-à-dire établir « les liens entre une analyse marketing, stratégique de la marque, de son marché et une étude financière » (Nussenbaum et Jacquot, 2003). La détermination de la valeur de la marque dépend également de la classe de risques attachée aux revenus. En effet, la valeur d'une marque est d'autant plus forte que la classe de risque qui lui est associée est faible. La détermination de la valeur d'une marque nécessite la mise en œuvre d'une triple expertise juridique, financière et marketing. La figure 1-7 ci-dessous schématise les différentes étapes du processus d'évaluation d'une marque conformément à la méthode du cabinet Sorgem.

Figure 1-7 : La méthode Sorgem



Source : <http://www.sorgemeval.com/>

Le modèle proposé par Sorgem a notamment été critiqué sur l'absence de pondération des critères relatifs au calcul des notes de risque ainsi que sur l'imprécision liée à la mise en œuvre de la méthode.

Au final, de nombreuses méthodes d'évaluation des marques sont à la disposition des entreprises souhaitant affecter une valeur financière à leurs marques. Toutefois, si la valeur d'une marque repose sur certains critères objectifs, tels que le chiffre d'affaires, la marge ou encore la part de marché, il faut souligner que, quelle que soit la méthode retenue, une part de subjectivité entre dans son calcul (le comportement d'achat des consommateurs sur le long terme, l'image de marque). Malgré cela, l'évaluation des marques par ces cabinets spécialisés est de plus en plus reconnue comme fiable et pertinente par les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Conclusion de la section 2

La marque constitue un élément fréquemment étudié des immatériels dans la mesure où pour de nombreuses entreprises, celle-ci est au cœur de leur performance. Dans ce travail, nous retenons, la définition largement reconnue de la marque proposée par Aaker (1994) en tant qu'élément de différenciation auprès des consommateurs :

« La marque est un nom ou un symbole comme un logo ou une forme, comme un packaging qui permet de reconnaître les biens et les services proposés par un vendeur et de les différencier de ceux de la concurrence. » (Aaker, 1994, p. 12)

La marque a des origines très anciennes remontant à l'Antiquité et les chercheurs en marketing se sont depuis longtemps intéressés à ce concept. Pourtant, l'arrivée de transactions faisant apparaître des montants largement déconnectés de la comptabilité, sont à l'origine d'un nouvel intérêt pour la marque et notamment la prise de conscience de sa valeur. D'ailleurs, le développement de méthodes d'évaluation spécifiquement dédiées aux marques témoigne de l'intérêt relativement nouveau de la reconnaissance de la valeur des marques. D'un côté, la marque a un intérêt du côté du consommateur, de l'autre, l'entreprise bénéficie également des flux futurs apportés par la marque. Au final, les approches marketing font état d'une certaine création de valeur par la marque auprès du consommateur, tandis que les approches comptables mettent l'accent sur la mesure financière de la marque.

Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre nous a permis de définir les contours de l'immatériel, concept difficile à appréhender tant ses caractéristiques sont floues et encore peu normalisées dans la communauté scientifique, ainsi que dans la pratique des entreprises. En effet, les immatériels recouvrent des réalités très diverses reconnues comme source de différenciation et de performance pour les entreprises. Pour ces raisons, les entreprises cherchent de plus en plus à mettre en place des outils spécifiques permettant de mesurer, gérer et contrôler leurs ressources immatérielles. Une dichotomie importante a trait à la distinction entre les immatériels en général dont les composantes sont très diverses (le capital humain, le capital structurel et le capital client, d'après la typologie d'Edvinsson et Malone, 1997) et les actifs incorporels qui correspondent à la vision plus restrictive de la comptabilité qui impose des règles strictes de reconnaissance et de suivi des actifs incorporels.

En outre, les marques constituent l'une des ressources immatérielles majeures pour de nombreuses entreprises, ce qui se traduit par une attention nouvelle sur la question de la valeur financière des marques. Ce nouvel intérêt a été renforcé par l'introduction depuis janvier 2005 des normes comptables internationales qui incitent à comptabiliser distinctement les survaleurs lors d'opérations de fusions ou d'acquisitions. Finalement, la synthèse des approches marketing et financière de la marque met l'accent sur un intérêt partagé provenant de l'utilisation de la marque. En améliorant les flux économiques futurs de l'entreprise, la marque contribue à la création de valeur pour l'entreprise. L'objet du chapitre suivant consiste ainsi à présenter la marque au cœur d'un processus d'échange avec ses multiples parties prenantes.

CHAPITRE 2 – LA MARQUE AU CŒUR D’UN PROCESSUS D’ECHANGE

Introduction

Le premier chapitre a permis, dans un premier temps, de mieux cerner les contours de l’immatériel en présentant notamment ses principales caractéristiques et son importance croissante dans l’économie actuelle. Dans un second temps, au sein du capital immatériel, les marques sont apparues comme étant l’un des éléments fondamentaux, en tant qu’atout stratégique pour de nombreuses entreprises. Des marques fortes offrent en effet aux entreprises la possibilité de bénéficier d’avantages susceptibles d’améliorer leur création de richesse.

Le nouvel engouement sur la mesure de la valeur des marques et le développement d’outils d’évaluation a été à l’origine de recherches menées principalement par des chercheurs en comptabilité et en finance. Les premiers se sont attachés à mettre en perspective la question de l’harmonisation comptable en matière de comptabilisation des actifs incorporels. Les seconds, rejoints par d’autres chercheurs en marketing, ont voulu démontrer la pertinence de la valeur des marques à l’égard des actionnaires (section 1). Ensuite, nous complétons notre revue de la littérature par la prise en compte d’autres parties prenantes (section 2), avant de rendre compte des quelques recherches qui considèrent la marque comme un outil de pilotage opérationnel et stratégique (section 3). A l’issue de ce chapitre, nous présentons le cadre d’analyse retenu pour cette recherche.

SECTION 1 – L'IMPORTANCE DE LA MARQUE POUR LES ACTIONNAIRES

Dans cette partie, nous mettons en évidence que les marques constituent un enjeu, notamment pour les normalisateurs de la comptabilité dans la mesure où la question de leur comptabilisation suscite de nombreux débats comme l'atteste le nombre important d'études portant sur le sujet (Walliser, 1999 ; Canibano *et al.*, 2000 ; Stolowy *et al.*, 2001 ; Stolowy et Jeny-Cazavan, 2001). Si certains articles se sont focalisés sur la question strictement comptable de la comptabilisation des actifs incorporels, notamment les marques (1.), d'autres études ont cherché à montrer les impacts sur le marché financier de cette comptabilisation des marques au bilan des entreprises (2.).

1. La comptabilisation des marques : un enjeu pour les normalisateurs

La question de la comptabilisation des marques au bilan date de la fin des années 1980 avec la multiplication des opérations de fusion-acquisition, faisant apparaître d'importants montants de goodwill (cf. chapitre 1). Le débat sur la comptabilisation des marques a été particulièrement vif en Grande-Bretagne, lorsque l'entreprise Ranks Hovis MacDougall décide en 1988 de comptabiliser à l'actif du bilan à la fois ses marques acquises, mais aussi ses marques générées en interne (Power, 1992). Ainsi, en Angleterre, le responsable de l'ASC (Accounting Standards Committee) souligne au début des années 1990, que le débat autour de la comptabilisation des marques constitue « la controverse comptable majeure de ces vingt dernières années » (cité par Farquhar *et al.*, 1992). Ce constat est également dressé par Stolowy *et al.* (2001) :

« Les marques en particulier et les éléments incorporels en général sont appelés à rester un enjeu comptable majeur dans le futur. » (Stolowy et al., 2001, p. 58)

De plus, inscrire la marque au bilan entraîne une certaine visibilité vis-à-vis des tiers et en accroît son importance. En raison des coûts élevés liés à sa création et des incertitudes qui pèsent sur la réussite du projet, la création d'une nouvelle marque devient de plus en plus rare. C'est pourquoi, on observe de plus en plus ces dernières années, une tendance au rachat de marques fortes déjà existantes plus qu'au développement de nouvelles marques. En outre, avec l'application des normes comptables internationales qui incitent à inscrire les marques au

bilan de manière distincte de l'écart d'acquisition, il est à prévoir que de plus en plus de marques vont figurer au bilan des entreprises.

Avant l'introduction des normes IFRS pour les sociétés cotées européennes, de nombreuses différences en matière de traitement comptable des actifs incorporels ont pu être observées entre les pays, rendant difficile d'une part la comparaison des états financiers, d'autre part la diffusion d'une information pertinente sur les actifs incorporels (Canibano *et al.*, 2000).

Stolowy et Jeny-Cazavan (2001) ont montré les difficultés de l'harmonisation en matière d'actifs incorporels. Leur étude vise à répondre à la question suivante : « l'harmonisation internationale en matière d'actifs incorporels est-elle possible ? » (p. 478). Pour y parvenir, les auteurs se sont appuyés sur un échantillon composé de 15 pays membres de l'Union Européenne et de six pays hors de l'Union Européenne, ainsi que deux organismes : l'IASC²⁷ et l'Union Européenne. Dans chaque cas, les auteurs ont comparé et analysé la définition et le traitement comptable des actifs incorporels d'après les normes des 21 pays appartenant à l'échantillon et des normes des deux référentiels internationaux, c'est-à-dire la norme IAS 38 et les 4^{ème} et 7^{ème} directives de l'Union Européenne. Il faut souligner que leur étude, datant de 2005, est antérieure à l'introduction des normes IFRS (entrées en vigueur en 2005). Leurs résultats montrent d'importantes disparités entre les pays. Dans certains cas, la définition n'est en fait qu'une liste des actifs incorporels identifiés, dans d'autres cas, des définitions ont été élaborées, enfin, dans de rares cas, les deux se conjuguent. Le manque d'homogénéité sur les standards comptables est attribué à l'absence d'un cadre conceptuel unique fondé sur de solides bases théoriques. Les auteurs précisent aussi que des cadres conceptuels implicites existent dans les différents pays, mais que ceux-ci n'ont pu être étudiés. Ainsi, même au niveau national, il existe une hétérogénéité importante dans le traitement des actifs incorporels, puisqu'un grand nombre de possibilités relatives au traitement comptable des actifs incorporels cohabitent. Parfois, pour un même actif, plusieurs options sont également possibles, ce qui renforce cette hétérogénéité au niveau national. Selon les conclusions des auteurs, le manque d'homogénéité quant au traitement des actifs incorporels au niveau international s'explique par un manque d'homogénéité dans les règles de comptabilisation au niveau national. Evraert (2001) souligne d'ailleurs qu'en dépit de règles comptables

²⁷ L'IASC a depuis avril 2001 été rebaptisée IASB (International Accounting Standard Board).

communes au sein d'un même pays, les chiffres établis par la comptabilité ne signifient pas pour autant la même chose.

Lacroix (1998) soulève également la difficulté de la représentation des immatériels en comptabilité en étudiant plus particulièrement le mode d'élaboration du concept comptable d'immatériel :

*« La reconnaissance des actifs immatériels n'implique pas une 'vérité' comptable objective, mais une croyance dans un système de valeurs partagées par les acteurs. »
(Lacroix, 1998, p. 104)*

L'ensemble des acteurs, gestionnaires et normalisateurs doit donc trouver un compromis quant aux critères de reconnaissance d'un actif incorporel.

En outre, Walliser (1999, 2001) met en évidence la faiblesse de la mesure comptable de l'immatériel et « une disparité préoccupante » du traitement comptable des marques au niveau européen. Sa recherche part du constat général qu'un important décalage existe entre l'importance des marques en tant qu'actif stratégique susceptible de générer des revenus économiques futurs et la faiblesse de leur mesure comptable. L'étude vise donc à expliquer cette différence à travers, d'une part, l'analyse des institutions de trois pays européens, la France, l'Allemagne et le Royaume Uni et de l'organisme international, l'IASB. D'autre part, l'auteur compare les pratiques de 150 entreprises appartenant à différents secteurs dans les trois pays européens étudiés. Les résultats de l'étude empirique mettent en exergue des positions très différentes retenues par la pratique en matière de comptabilisation des marques : les entreprises françaises adoptent en majorité une position claire en faveur de l'activation des marques, les entreprises anglaises y sont en revanche en majorité hostiles, enfin, les entreprises allemandes ont dans la plupart des cas une position moins tranchée et prudente. Ainsi, dans le premier cas, les marques apparaissent majoritairement sur une ligne distincte de l'actif ou en annexe, et l'écart de consolidation est généralement affecté aux marques qui ne sont pas amorties. Dans le second cas, il n'existe pas d'information sur les éléments incorporels ; c'est le cas des marques qui ne sont pas comptabilisées à l'actif du bilan. Dans le dernier cas, les immobilisations incorporelles incluent l'écart d'acquisition et les marques mises à l'actif sont généralement amorties.

De plus, Walliser (1999) souligne que les normalisateurs évoquent fréquemment les difficultés liées à une évaluation fiable des marques comme prétexte pour ne pas les comptabiliser plus systématiquement :

« Bien qu'il ne soit pas possible de réglementer sur ce point en imposant une seule méthode, cela ne signifie pas pour autant que l'on ne sache pas évaluer. » (Walliser, 1999, p. 58)

En effet, comme nous l'avons vu dans la première partie, de nombreuses méthodes de valorisation des marques existent et peuvent être appliquées avec rigueur. Si de nombreuses études soulignent les difficultés liées à l'évaluation des marques (Walliser, 2001 ; Günther et Kriegbaum-Kling, 2001), le développement de nombreuses méthodes d'évaluation montre que l'évaluation des marques devient possible.

Les résultats de Stolowy *et al.* (2001) rejoignent ceux de Walliser (1999, 2001), puisqu'ils mettent en évidence les difficultés relatives à l'harmonisation comptable internationale en comparant les positions de la France, de l'Allemagne et de l'IASB en matière de traitement comptable des marques. Leurs conclusions font apparaître des variétés de traitements retenus en matière de comptabilisation des marques. Afin de réduire les difficultés d'harmonisation comptable, les auteurs proposent la diffusion d'informations complémentaires dans l'annexe. En outre, à partir de l'analyse des études empiriques menées sur les actifs incorporels, Lev et Zarowin (1999) aboutissent à des conclusions similaires à celles de Stolowy *et al.* (2001). Lev et Zarowin (1999) suggèrent en effet aux entreprises de fournir dans leurs états financiers une information plus détaillée, plus pertinente et plus complète sur les actifs incorporels.

Depuis l'application des normes IFRS, des comparaisons sur les actifs incorporels, notamment les marques, peuvent être désormais réalisées dans l'ensemble des pays européens. Toutefois, comme le souligne Evraert (2001), des règles de comptabilisation communes ne garantissent pas des chiffres strictement comparables entre les entreprises :

« Quels que soient les efforts que la normalisation comptable nationale comme internationale peuvent accomplir, les choix des entreprises en matière d'élaboration des comptes resteront différents. » (Evraert, 2001, p. 464)

Si la comptabilisation des marques constitue un terrain de recherche par rapport à la question de leur harmonisation, notamment au niveau européen, d'autres recherches se sont attachées à montrer que le marché financier s'intéresse de près aux informations sur les marques.

2. La pertinence de la prise en compte de la valeur des marques pour les marchés financiers

Dans cette partie, il s'agit de montrer que le marché prend en compte les informations relatives aux marques. De nombreuses études ont mis en évidence que la comptabilisation d'actifs incorporels et en particulier des marques a souvent une influence positive auprès des marchés financiers (Lev et Sougiannis, 1996 ; Aboody et Lev, 1998, 2000 ; Lev et Zarowin, 1999 ; Changeur, 2004b). Selon la théorie néo-classique de la firme, le marché financier peut être considéré comme une bonne approximation de la valeur réelle d'une entreprise. 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. La première partie propose une synthèse des différentes études menées sur la pertinence de la comptabilisation des marques (2.1.). Dans un second temps, d'autres recherches, principalement réalisées par des auteurs en marketing ont mis en évidence que même en l'absence de comptabilisation au bilan, la valeur de la marque constitue néanmoins une information prise en compte par les marchés financiers (2.2.).

2.1. La pertinence de la comptabilisation des actifs incorporels pour les marchés financiers

Dans cette partie, nous faisons état des recherches menées, d'une part, sur la pertinence de la comptabilisation des actifs incorporels pour les marchés financiers (2.1.1.), et, d'autre part, sur la pertinence de la comptabilisation des marques en particulier (2.1.2.).

2.1.1. La pertinence de la comptabilisation des actifs incorporels

De nombreuses recherches (Pinches *et al.*, 1996 ; Lev et Sougiannis, 1996, 1999 ; Aboody et Lev, 1998 ; Ding et Stolowy, 2003 ; Cazavan-Jeny et Jeanjean, 2005) ont été menées sur les liens entre les informations financières publiées relatives à certains actifs incorporels et les 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 à ceux des entreprises qui les comptabilisent en charges. Ainsi, l'étude menée par Pinches, Naranayan et Kelm (1996) à propos de l'impact des annonces de projets de R&D sur le cours boursier, met en évidence

que le marché valorise d'autant plus les entreprises qui sont leaders du marché et celles qui opèrent sur des marchés concentrés. En effet, dans ces deux cas, le risque associé est relativement faible. En outre, plus le projet est finalisé et a des chances d'apporter des bénéfices futurs, plus le cours boursier de l'entreprise va s'apprécier. Les auteurs américains plaident en faveur de la comptabilisation des frais de R&D, ce qui est interdit par le FASB²⁸, dans le but de réduire l'asymétrie d'information entre les managers et les investisseurs (Aboody et Lev, 2000). A l'inverse, dans leur recherche menée auprès d'entreprises françaises, Cazavan-Jeny et Jeanjean (2005) obtiennent des résultats contraires aux études réalisées aux Etats-Unis.

« Il existe une association négative entre la R&D inscrite à l'actif et les variables de marché et une relation positive entre la R&D passée en charges et ces mêmes variables de marché. » (Cazavan-Jeny et Jeanjean, 2005, p. 18)

Aboody et Lev (1998) ont pour leur part étudié la pertinence pour les investisseurs de la comptabilisation des coûts de développement des logiciels sur un échantillon de 163 entreprises américaines entre les années 1987 à 1995. Leurs résultats sont conformes aux autres études américaines : les coûts de développement sont en effet positivement associés aux variables de marché, c'est-à-dire les rendements et cours boursiers. Les auteurs concluent alors que la comptabilisation des logiciels constitue une information pertinente pour les investisseurs.

Thibierge (1997) obtient des résultats contradictoires en observant les déterminants des pratiques de comptabilisation des actifs incorporels, par rapport aux conséquences de la décision d'activation de ce type de dépenses (valorisation boursière, maximisation de la richesse des actionnaires, information des créanciers). Il s'appuie sur l'étude de deux échantillons : le premier est constitué d'entreprises européennes cotées, le second, d'entreprises européennes non cotées. Ses résultats montrent qu'il « ne semble pas y avoir de lien entre l'affichage d'éléments incorporels à l'actif et une valorisation par le marché » (p. 247). Par contre, les entreprises qui affichent au bilan leurs actifs incorporels sont généralement plus endettées que celles qui décident de les passer en charges. Ainsi, il apparaît que la mise à l'actif d'éléments incorporels permet d'étaler comptablement certaines dépenses qui auraient dû être normalement supportées par l'exercice. L'activation permet donc de se

²⁸ FASB : Financial Accounting Standard Board, organisme de normalisation américain.

libérer d'une contrainte d'endettement en augmentant artificiellement le résultat. Ces résultats sont similaires que les entreprises soient cotées ou non.

Les études concernant la pertinence de la comptabilisation des actifs incorporels se sont principalement focalisées sur les frais de R&D et les logiciels. La majorité des études, essentiellement américaines, met en évidence qu'il existe une association positive entre la comptabilisation des actifs incorporels et les variables de marché. Les études menées plus particulièrement sur les marques restent peu nombreuses. Ces dernières sont présentées dans la partie suivante.

2.1.2. La pertinence de la comptabilisation des marques pour les marchés financiers

A notre connaissance, peu d'études se sont spécifiquement intéressées à la prise en compte de la comptabilisation des marques par les marchés financiers : Mather et Peasnell (1991), Barwise (1993) et Kallapur et Kwan (2004).

Pour Mather et Peasnell (1991), la valeur d'une entreprise est sous-évaluée quand celle-ci possède de forts investissements en éléments immatériels tels que les marques, qui ne sont pas comptabilisés à l'actif du bilan. D'ailleurs, pour Ward et Perrier (1998), la valeur d'une firme dépend davantage de ses actifs incorporels que de ses actifs corporels. La recherche de Mather et Peasnell (1991) vise, d'une part, à fournir des preuves empiriques des effets de la comptabilisation des marques sur le prix de l'action de l'entreprise. D'autre part, elle cherche à déterminer les motivations des entreprises à inscrire leurs marques à l'actif du bilan. Pour y parvenir, ils s'appuient sur l'étude de treize sociétés cotées anglaises entre les années 1986 et 1989. Leur recherche vise à tester trois hypothèses issues de la littérature :

H1 : Il existe une relation positive entre l'annonce de l'évaluation de marque et le prix de l'action ;

H2 : Les entreprises qui comptabilisent leurs marques ont un ratio d'endettement plus élevé que d'autres entreprises semblables ;

H3 : Les entreprises qui comptabilisent leurs marques ont une valeur comptable plus faible que la valeur de marché par rapport aux entreprises qui ne les comptabilisent pas.

Les résultats de Mather et Peasnell (1991) soulignent que le cours de l'action s'améliore uniquement dans le cas où la comptabilisation des marques est accompagnée par d'autres signaux favorables sur l'avenir de l'entreprise. Pour la deuxième hypothèse, la mise à l'actif

d'une marque permet de diminuer les différents ratios d'endettement, ce qui est conforme aux résultats obtenus par Thibierge (1997). Ainsi, comptabiliser une marque peut permettre de rétablir l'équilibre comptable. Enfin, leurs résultats illustrent que le marché sous-évalue les entreprises ayant de forts investissements en actifs incorporels comme le montrent les études d'Aboody et Lev (1998) ou encore de Lev et Sougiannis (1996, 1999).

Dans une étude menée peu de temps après celle de Mather et Peasnell (1991), Barwise (1993) a également montré que l'information comptable relative à la marque représente une information utile aux analystes financiers. Plus récemment, une étude menée par Kallapur et Kwan (2004) sur la pertinence et la fiabilité de la comptabilisation des marques auprès de 33 entreprises anglaises, confirme les résultats des études antérieures. L'échantillon se compose d'entreprises ayant, d'une part, comptabilisé des marques acquises lors de regroupement d'entreprises, d'autre part, trois entreprises ont fait le choix d'activer des marques créées en internes comme l'autorise l'ASB. Après une étude statistique fondée sur le modèle d'Ohlson, les auteurs concluent que la comptabilisation des marques constitue une information pertinente pour les marchés financiers. En effet, l'annonce de la comptabilisation d'une marque est généralement suivie d'une augmentation de la valeur des actions de l'entreprise.

L'étude des nombreuses recherches menées sur la pertinence de la comptabilisation des actifs incorporels en général et des marques en particulier fait apparaître que ces dernières sont des actifs largement pris en compte par les marchés financiers du fait des importantes retombées en termes de *cash-flows* futurs supplémentaires. Ainsi, les marques comptabilisées dans les états financiers des entreprises permettent *in fine* de créer de la valeur pour les actionnaires. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, toutes les marques détenues par une entreprise ne sont pas inscrites à l'actif du bilan. D'autres recherches ont ainsi cherché à mettre en évidence qu'en l'absence de comptabilisation de la marque au bilan, les informations sur les marques sont néanmoins prises en compte par les marchés financiers.

2.2. La pertinence de la prise en compte de la valeur des marques

Certaines études ont montré que le marché prend également en compte la présence des marques, même lorsque celles-ci ne sont pas inscrites dans les états financiers des entreprises. Si les premières études présentées précédemment proviennent dans leur grande majorité de chercheurs en finance et comptabilité, le second type d'études est mené davantage par des

chercheurs en marketing. Dans ce type de recherche, la valeur de la marque n'est pas distinctement identifiée, contrairement aux recherches exposées précédemment qui se fondent exclusivement sur la valeur inscrite au bilan. Dès lors, 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). La section suivante présente ces différentes études.

Dans les deux études de Aaker et Jacobson, publiées en 1994 et 2001, les auteurs ont cherché à tester des liens entre la valeur de la marque et les cours boursiers. Lors de la première étude, la valeur de la marque est représentée par une mesure de la qualité perçue des produits, tandis que pour la deuxième étude, les auteurs se sont focalisés sur l'une des composantes majeures de la marque : l'attitude envers la marque. Aaker et Jacobson (1994) cherchent à étudier s'il existe un lien entre la variation du cours boursier des actions d'une entreprise et les informations contenues dans les mesures de perception de la qualité. Dans un premier temps, les auteurs ont mené une enquête auprès d'un échantillon représentatif de consommateurs sur leur perception de la qualité des produits d'une centaine de marques importantes. Leurs résultats mettent en évidence un lien entre la qualité perçue des produits et les rendements boursiers. Leur étude confirme donc le pouvoir de création de valeur par la marque pour les actionnaires. Lors d'une seconde étude publiée en 2001, Aaker et Jacobson se sont intéressés à onze entreprises de haute technologie entre les années 1988 et 1996. Leur étude vise à tester la pertinence de l'attitude envers la marque. Les conclusions de leur étude empirique mettent en évidence que le changement d'attitude vis-à-vis de la marque est associé à une variation positive des cours boursiers. Ainsi, ces études fournissent une preuve supplémentaire qu'il existe un lien entre la valeur de la marque et la valeur actionnariale. En effet, le marché boursier intègre les informations liées à la marque.

D'après Kerin et Sethuraman (1998), les éléments immatériels d'une entreprise, notamment ses marques, expliquent ses performances financières. Les auteurs ont mené une étude empirique pour établir un lien entre la valeur de la marque et la valeur actionnariale à partir de l'étude de biens de consommations dans des entreprises américaines. La valeur des marques est évaluée à partir de la méthodologie du cabinet Interbrand, tandis que la valeur actionnariale est mesurée par le ratio *market-to-book* (cf. chapitre 1). Leurs résultats font une nouvelle fois apparaître une relation positive entre la valeur de la marque et la valeur

actionnariale. Ainsi, selon Kerin et Sethuraman (1998), le développement de marques fortes permet de développer la valeur actionnariale. Barth *et al.* (1998) cherchent également à tester le lien entre les valeurs estimées d'une marque et la valeur de marché des entreprises à partir de l'étude d'un échantillon de 1 204 marques détenues par 183 entreprises australiennes, entre les années 1992 et 1996. La valeur des marques des entreprises de l'échantillon provient des données fournies par le cabinet Interbrand. Selon les résultats de Barth *et al.* (1998), il existe un lien entre la valeur de marché et la valeur des marques, ce qui rejoint aussi la plupart des études menées sur ce sujet. D'ailleurs, les travaux d'Ittner et Larcker (1998) ont pour leur part montré qu'un haut niveau de satisfaction est associé positivement à la valeur de l'entreprise perçue par les investisseurs.

Pahud de Mortanges et Van Riel (2003) ont également cherché à établir un lien entre la valeur de la marque et la valeur actionnariale. La mesure de la valeur de la marque provient de l'utilisation du *brand asset valuator*[®], développé par l'agence de communication américaine Young and Rubicam. Ce modèle repose sur deux critères fondamentaux : la stature de la marque perçue par les consommateurs (*brand stature*) et la force de la marque perçue par le consommateur (*brand strenght*²⁹). Trois mesures déterminent la valeur actionnariale : le ratio *market-to-book*, le *Total Shareholder Return* (TSR³⁰) et le Bénéfice Par Action³¹ (BPA, *Earning Per Share*, EPS). L'étude se fonde sur 43 entreprises hollandaises cotées entre les années 1993 et 1997. Les résultats de leur étude statistique démontrent que la performance d'une marque (en termes de « force » et de « stature ») a un impact significatif sur la valeur de l'entreprise. Leurs conclusions font apparaître que si le marketing crée de la valeur pour les consommateurs, il crée également de la valeur pour les actionnaires. Aussi, une coopération accrue entre les équipes marketing et les financiers, permettrait en améliorant la valeur des marques, d'améliorer la valeur actionnariale.

« Ces résultats viennent confirmer l'affirmation selon laquelle le but du marketing n'est pas seulement de créer de la valeur pour ses clients, mais que cela doit aboutir à

²⁹ La stature de la marque a trait à la connaissance et à l'estime du consommateur envers la marque. La force de la marque provient du niveau de différenciation de la marque et de la pertinence de cette dernière aux yeux du consommateur (Pahud de Mortanges et Van Riel, 2003).

³⁰ Le Total Shareholder Return (TSR) correspond au taux de rentabilité d'une action sur une période donnée et intègre les dividendes reçus et la plus-value réalisée (Vernimmen, 2005).

³¹ Le Bénéfice Par Action traduit l'enrichissement théorique d'un actionnaire détenant une action au cours d'un exercice. Le bénéfice net est en effet la part revenant aux actionnaires de la richesse créée par l'entreprise pendant ce même exercice (Vernimmen, 2005).

la création de valeur pour ses propriétaires (i.e les actionnaires). » (Pahud de Mortanges et Van Riel, 2003, p. 526)

Pour leur part, Madden *et al.* (2006) partent du constat que d'un point de vue marketing, les recherches sont focalisées principalement sur la création de la valeur pour les clients, tandis que d'un point de vue financier, les recherches s'intéressent principalement à la création de valeur pour les actionnaires.

*« Selon une perspective financière, les actionnaires constituent le groupe principal, et les recherches sont focalisées sur la création de valeur actionnariale ; selon une perspective marketing, les consommateurs représentent le groupe majeur, et les recherches s'intéressent aux attitudes et comportements qui génèrent les revenus sur le marché. » (Madden *et al.*, 2006, p. 224)*

Or, les auteurs soulignent que les objectifs des directeurs marketing s'alignent avec ceux des directeurs financiers. Leur recherche vise à fournir des preuves empiriques du développement de la valeur actionnariale grâce aux marques. Pour évaluer ce lien, les auteurs se fondent sur l'étude d'entreprises ayant des marques fortes et utilisent la méthode de Fama et French. Les marques des entreprises de l'échantillon sont évaluées à partir de la méthode du cabinet d'évaluation Interbrand, ce procédé avait déjà été utilisé dans d'autres études, notamment celle de Barth *et al.* (1998) ou Kerin et Sethuraman (1998). L'échantillon de Madden *et al.* (2006) se compose de 13 409 entreprises cotées entre le 31 décembre 1993 et le 31 décembre 2000. Les résultats de leur étude confirment ceux obtenus par les études précédentes (comme celle d'Aaker et Jacobson, 1994), à savoir, les marques fortes sont associées de manière significative et positive aux cours boursiers.

D'autres auteurs comme Srivastava, Shervani et Fahey (1998) ont cherché à identifier les postulats émergents du marketing en montrant que l'interface entre le marketing et la finance devient de plus en plus étroite. Le tableau 2-1 présente les postulats traditionnels du marketing et les compare aux postulats émergents de ce dernier.

Tableau 2-1 : Postulats de l'interface entre le marketing et la finance

	Postulats traditionnels	Postulats émergents
But du marketing	Créer de la valeur pour les clients	Gérer les actifs issus du marketing pour créer de la valeur pour les actionnaires
Relation entre le marketing et la finance	Les résultats positifs des produits se traduisent en résultats financiers positifs	Gestion de l'interface marketing-finance
Perceptions des clients et canaux de distribution	Objet des actions marketing	Actifs relationnels devant être développés
Point de départ de l'analyse marketing	Comprendre le marché	Comprendre les conséquences financières des décisions marketing
Conception des actifs	Spécifiques à l'organisation	Résultat d'un échange entre l'organisation et l'environnement
Parties prenantes internes des décisions marketing	Essentiellement les professionnels du marketing	Tous les managers pertinents, indépendamment de leur fonction ou position
Parties prenantes externes des décisions marketing	Clients, concurrents, canaux de distribution, régulateurs	Actionnaires, investisseurs potentiels
Mesures de la performance	Résultats des produits, évaluations des clients, des canaux de distribution et des concurrents	Résultats financiers, configuration des actifs
Mesures opérationnelles	Volume des ventes, part de marché, satisfaction des clients, ROI, ROE	Valeur nette des <i>cash-flows</i> , valeur actionnariale

Source : Srivastava *et al.*, 1998, p. 3, modifié par nous.

Comme le montre le tableau 2-1, le marketing s'est historiquement tourné principalement vers la satisfaction du consommateur, dans un second temps, vers la gestion de ses circuits de distribution. Parallèlement à ces questionnements, l'actionnaire est devenu le partenaire majeur de l'entreprise. L'article de Srivastava, Shervani et Fahey (1998) cherche à montrer la contribution du marketing au développement de la valeur actionnariale. Selon ces auteurs, les consommateurs comme les distributeurs ne sont plus seulement les objets d'actions marketing, mais des actifs stratégiques qui doivent être développés en vue d'améliorer la valeur actionnariale. Ainsi, de nouvelles mesures de performance doivent compléter les mesures traditionnelles, telles que les ventes ou la part de marché. En améliorant la

performance de ses actions marketing, l'entreprise peut améliorer la valeur de ses actionnaires.

Même si la valeur de la marque n'est pas explicitement comptabilisée dans les états financiers, les recherches en marketing s'intéressent de plus en plus aux impacts des actions marketing, et plus particulièrement aux effets de détenir une marque forte sur l'amélioration de la valeur actionnariale. Dans le prolongement de ce type de recherche, nous pouvons également mentionner des travaux plus ponctuels sur l'impact des annonces de stratégies de marque sur le cours boursier.

2.3. L'impact des annonces de stratégies de marque sur le cours boursier

Lane et Jacobson (1995) ont cherché à mettre en évidence l'impact de l'annonce de stratégie d'extension de marque sur les cours boursiers. Leur démarche empirique se fonde sur une étude d'évènements de 89 annonces d'extension de marques ou de gammes effectuées par 34 entreprises entre 1989 et 1990 et parues dans le *Wall Street Journal*. Une étude qualitative menée auprès d'analystes financiers vient compléter l'étude quantitative. Les résultats obtenus mettent en évidence des rentabilités anormales significatives à la suite de l'annonce d'une extension de marque. D'après leurs résultats, les investisseurs prennent donc en compte la marque en tant qu'élément significatif de la valeur de l'entreprise. Selon le type d'annonce, l'impact sur le cours boursier sera différent : le marché réagit d'autant plus favorablement aux extensions de marque que celle-ci est familière et est perçue de manière positive par les consommateurs.

« La réponse du marché financier aux extensions de marques, dépend de l'attitude et de la connaissance du consommateur envers la marque. » (Lane et Jacobson, 1995, p. 72)

Dans la lignée des travaux de Lane et Jacobson (1995), Changeur (2004a) a cherché à étudier les réactions du marché boursier aux annonces sur les stratégies de marque sur le marché français. Ainsi, Changeur (2004a) utilise la méthode de l'étude d'évènements sur les données boursières à partir d'un échantillon constitué de 46 entreprises cotées. L'étude se base sur les réactions du marché face aux annonces faites en matière de stratégies de marques (création de marques, achat de marques, extension de marques et cession ou abandon de marques), parues dans Les Echos entre les années 1997 et 2001. Ses conclusions mettent en évidence que dans la plupart des cas, « les annonces faites sur les stratégies de marque engendrent l'anticipation d'un surplus de rentabilité » (Changeur, 2004a).

Toutefois, les actionnaires évaluent parfois la valeur de l'entreprise à la baisse lorsqu'ils estiment que la stratégie est risquée, c'est le cas pour la stratégie d'une création de marque. En effet, la création d'une marque associée au lancement d'un nouveau produit est un exercice à haut risque dans la mesure où il est nécessaire d'investir énormément pour faire connaître et accepter la nouvelle marque. De même, dans certains cas de cession de marque, le marché peut réagir négativement quand la cession est jugée mauvaise d'un point de vue local, même si la cession est accueillie favorablement au niveau international³². En revanche, lors de l'annonce d'un rachat de marque, d'une extension de marque et dans la plupart des cas de cession ou d'abandon de marque, le marché accueille favorablement la nouvelle : le cours boursier croît. Il est en effet moins risqué de racheter une marque existante plutôt que d'en créer une, ce qui fait que la nouvelle marque vient enrichir le portefeuille déjà existant, donc la valeur financière de l'ensemble de l'entreprise s'accroît. De même, une extension de marque s'appuyant sur une marque ayant déjà une assise solide (donc l'extension est jugée peu risquée) est analysée par les actionnaires comme un signal venant améliorer le cours de l'action de la société. Enfin, le marché réagit généralement favorablement à une cession ou un abandon de marque lorsqu'il s'agit d'un recentrage de l'entreprise sur ses marques fortes.

« Les marques fortes représentent effectivement un capital au sens financier du terme pour les investisseurs. » (Changeur, 2004a)

Selon ces 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.

³² Changeur (2004a) cite l'exemple de la marque Chambourcy qui avait une forte assise en France, mais pas à l'international, ce qui a conduit son groupe, Nestlé, à s'en séparer, en dépit des fortes réticences françaises.

3. Une focalisation marquée sur l'actionnaire

L'ensemble des travaux présentés dans cette première section est marqué par la volonté de développer la valeur actionnariale de l'entreprise. Cette volonté repose sur une vision néo-classique de la firme selon laquelle l'entreprise doit créer de la valeur pour ses actionnaires (*shareholders*) (Hoarau et Teller, 2001). D'ailleurs, selon la littérature en finance d'entreprise, les dirigeants d'entreprise sont supposés maximiser la richesse des actionnaires (Cappelletti et Khouatra, 2004). La théorie financière a ainsi longtemps privilégié une approche exclusivement tournée vers les actionnaires (Charreaux, 1997). Cette vision actionnariale est encore dominante aujourd'hui et s'explique par le rôle important des marchés financiers. La théorie positive de l'agence, issue des travaux fondateurs de Jensen et Meckling (1976), prend également sa source dans la théorie actionnariale. D'après cette théorie, la firme est appréhendée comme un « nœud de contrats » où s'exerce différentes relations d'agence³³. Dans toutes les entreprises, il existe une divergence d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants. L'attention est ainsi focalisée sur la relation actionnaires/dirigeants, principale source de conflits d'intérêts. Dès lors, les entreprises sont supposées mettre en œuvre les actions permettant d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.

Cette focalisation sur la seule maximisation de la richesse des actionnaires n'est pas satisfaisante puisqu'elle ignore les autres parties prenantes de l'entreprise (Caby et Hirigoyen, 2005). Hoarau et Teller (2001) lui reprochent certaines dérives : une surévaluation boursière, un transfert du risque supporté par l'actionnaire vers les salariés, une focalisation sur le court terme, une utilisation excessive du levier d'endettement et des rachats d'actions, et enfin une dérive des comportements managériaux vers la manipulation des indicateurs de création de valeur (p. 108). Cette vision étroite de l'entreprise a été notamment remise en cause par Freeman (1984). Selon lui, l'entreprise doit créer de la valeur pour ses actionnaires, mais également ses autres parties prenantes (*stakeholders*). Selon cette approche, d'autres acteurs doivent être inclus dans l'analyse : les employés, clients, syndicats, etc. :

« La valeur créée ne peut donc plus se résumer à un indicateur financier se focalisant sur un groupe, les actionnaires, mais doit prendre en compte des notions plus floues

³³ D'après Jensen et Meckling (1976), la relation d'agence se définit de la manière suivante : « contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent ».

comme la création de valeur pour ses différents partenaires. » (Jokung-Nguéna et al., 2001, p. 17)

Ainsi, l'entreprise doit satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes dont les actionnaires. D'après Freeman (1984), la définition d'une partie prenante est la suivante :

« Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. » (Freeman, 1984, p. 46)

En reconnaissant l'importance de ces multiples parties prenantes, la remise en cause du modèle actionnarial devient inévitable au profit d'une vision plus étendue que Charreaux et Desbrières (1998) nomme « valeur partenariale ». Comme le soulignent Caby et Hirigoyen (2005), la théorie partenariale ne fait pas pour autant l'unanimité, il lui est ainsi reproché qu'en ayant de multiples objectifs, la firme ne parvient à en satisfaire aucun. De plus, Sternberg³⁴ (1997) cité par Caby et Hirigoyen (2005) critique le caractère inépuisable des parties prenantes et que même en se focalisant sur certaines, leurs intérêts divergent ce qui les rend difficile à départager sans recourir à un unique indicateur. De même, Bourguignon (2005) souligne la difficile convergence entre les intérêts des différentes parties prenantes, ainsi, un client satisfait n'implique pas nécessairement un actionnaire satisfait.

En dépit des critiques adressées à la théorie partenariale, celle-ci met clairement en évidence les lacunes du modèle fondé sur la maximisation de la valeur actionnariale qui se focalise sur une unique partie prenante de l'entreprise. C'est pourquoi, nous avons dans un second temps, cherché à montrer que la marque bénéficie également à d'autres parties prenantes.

Conclusion de la section 1

Dans cette section, nous avons montré que de nombreuses recherches s'intéressent à la question de la comptabilisation des marques et de leur harmonisation. Dans un second temps, d'autres recherches s'intéressent aux effets de la comptabilisation des marques sur les marchés financiers. Ces recherches sont complétées par des recherches qui ne se fondent pas sur la valeur comptabilisée au bilan, mais sur une valeur de la marque provenant, soit de l'évaluation de cabinets spécialisés comme Interbrand, soit la marque est approximée par des indicateurs spécifiques, notamment des indicateurs de satisfaction.

³⁴ Sternberg E. (1997), « The defects of stakeholder theory », *Corporate Governance*, vol.5, n°1, pp. 3-10.

D'autres recherches enfin, montrent que l'annonce d'évènements sur les stratégies de marque constitue également une information prise en compte par les marchés financiers. Ces recherches font état d'une création de valeur financière due à la marque : une marque inscrite au bilan ou l'annonce d'une stratégie de marque sera, dans la plupart des cas, perçue favorablement par les marchés financiers avec un accroissement du cours boursier. Ces recherches s'inscrivent dans une perspective de création de valeur tournée vers une seule partie prenante : l'actionnaire. Or, la focalisation sur une seule partie prenante de l'entreprise n'est pas satisfaisante puisqu'elle repose sur la réalisation d'un objectif réducteur. Aussi, dans un second temps, nous avons voulu faire état d'une synthèse de la littérature qui montre que les marques sont également prises en compte par d'autres parties prenantes de l'entreprise.

SECTION 2 – LES INTERACTIONS ENTRE LA MARQUE ET SES PARTIES PRENANTES

A la fin de la première section, nous avons proposé d'élargir le modèle à d'autres parties prenantes que les actionnaires. Dans cette partie, il s'agit de mettre en évidence que d'autres parties prenantes s'intéressent à la marque et qu'en échange la marque améliore sa valeur, ce qui profite au final à l'entreprise qui la détient. D'ailleurs, Coumau *et al.* (2004) montre que la marque joue un rôle dans la création de valeur pouvant s'analyser à partir des parties prenantes que forment l'actionnaire, le salarié, le client, le fournisseur et la société. Le tableau 2-2 présente ce que la marque apporte à ses différentes parties prenantes.

Tableau 2-2 : La création de valeur par la marque

	Actionnaire	Salarié	Client	Fournisseur	Société
Création de valeur par la marque	Réduction du risque supporté par l'investissement sur le moyen terme. Amélioration potentielle du rapport risque/rentabilité des investissements	Rétribution liée à l'implication dans le projet et à l'image de la marque. La marque donne du sens au travail effectué. Impact direct sur les conditions de travail perçues et la sécurité de l'emploi	Amélioration de l'expérience client et de la qualité perçue	Relation de long terme fondée sur une garantie de qualité	L'exigence de maintien de la réputation de la marque à long terme peut impliquer une approche de développement durable

Source : Coumau *et al.*, 2004, p. 42.

Comme le montre le tableau 2-2, la marque est bénéfique pour de nombreuses parties prenantes de l'entreprise, ce qui traduit le passage vers une vision relationnelle de la marque (1.). Nous nous attachons ensuite à définir les parties prenantes pertinentes dans le cadre de notre étude (2.).

1. D'une vision transactionnelle à une vision relationnelle de la marque

D'un côté, les chercheurs en marketing se sont principalement focalisés sur l'étude des liens qu'entretiennent la marque et le consommateur, de l'autre, les chercheurs en finance se sont davantage intéressés à l'étude de l'impact de la prise en compte de la valeur des marques par

les actionnaires (comme nous l'avons montré dans la section 1.). Si l'objet de recherche, la marque, reste le même, l'intérêt se porte sur une partie prenante différente. Or, ces recherches se rejoignent dans la mesure où, les chercheurs proposent d'élargir le champ d'étude. Pour les premiers, il s'agit de s'orienter vers une « valeur partenariale », tandis que les seconds proposent de passer d'une vision transactionnelle à une vision relationnelle.

Selon la vision transactionnelle, la marque est perçue en tant qu'outil de transaction entre l'entreprise et le consommateur. Cette vision traditionnelle repose sur une logique d'affrontement à court terme où l'un des acteurs va forcément sortir vainqueur de la transaction. Or, depuis le début des années 1980, le marketing relationnel (*relationship marketing*) s'est considérablement développé pour s'intéresser particulièrement à la relation entre la marque et le consommateur. Il s'agit de concevoir la marque en termes d'échange, comme le proposent Dupuy et Thoenig (1989) :

« L'appropriation de la marque met en scène des données collectives ou sociales. D'où l'intérêt qu'il y a à abandonner l'approche en termes de transaction – ce qui en apparence est un acte d'achat, soit un duel à un instant donné entre un acheteur et un vendeur – au profit d'une approche en termes de régulation systémique – l'acte d'achat dans un contexte relationnel plus global. » (Dupuy et Thoenig, 1989, p. 172)

En considérant la marque au cœur d'une relation d'échange entre différentes parties prenantes, telles que les actionnaires, les consommateurs ou les distributeurs, les caractéristiques de la relation évoluent d'une approche transactionnelle vers une approche relationnelle. L'approche relationnelle de la marque s'inscrit dans le paradigme de l'échange fondé par Bagozzi (1975). Le tableau 2-3 présente les implications de l'approche relationnelle de la marque.

Tableau 2-3 : L'approche transactionnelle et l'approche relationnelle de la marque

Vision duelle ou transactionnelle de la marque	L'approche relationnelle ou en termes d'enjeu de la marque
<ul style="list-style-type: none"> - L'échange autour de la marque constitue une relation qui s'explique par elle-même (postulat de segmentation) - L'échange met en scène deux acteurs (l'interface bilatéral) - L'échange est à somme nulle : ce que l'un gagne, l'autre le perd - La marque traduit un besoin et la réponse à ce besoin (image de marque, etc.) - Pour comprendre l'échange, il faut repérer les utilités dont les partenaires sont porteurs et que la marque satisfait 	<ul style="list-style-type: none"> - Des effets peuvent être induits par la marque et par l'échange qui concernent de tierces parties (hypothèse de système) - Le jeu autour de la marque est le résultat des interactions entre deux sinon trois acteurs ou plus (l'interdépendance relationnelle) - L'issue du jeu peut être variable : à somme nulle, positive ou négative. Tout le monde peut gagner ou au contraire perdre, certains plus que d'autres, etc. - La marque représente un enjeu qui n'est pas le même pour tous les acteurs et dans toutes les situations - Le processus de l'échange et le statut de la marque s'expliquent grâce à l'observation de la manière dont les acteurs s'approprient la marque

Source : Dupuy et Thoenig, 1989, p. 173.

Le tableau 2-3 met en évidence que cette nouvelle vision de la marque oblige à prendre en compte de nouvelles parties prenantes et suppose de ne pas se focaliser uniquement sur le consommateur en tant que partie prenante principale. A l'ensemble des caractéristiques présentées dans le tableau 2-3, Manzano (2001) ajoute la notion de durée. Lorsque la relation entre deux parties est ponctuelle, il s'agit de l'approche transactionnelle. A l'inverse, une relation fondée sur un horizon à plus long terme correspond à l'approche relationnelle. Cette approche de la marque prend en compte l'ensemble des parties prenantes du processus d'échange qu'entretient la marque avec ses différentes parties prenantes

Ce modèle n'est pas nouveau, en 1957, Borch³⁵ (cité par Cochoy, 1999) pose les fondations du « marketing concept » selon lequel le consommateur doit être la cible prioritaire et le profit doit être le second objectif privilégié de toute entreprise :

« En associant orientation consommateur et objectif de profit, le 'marketing concept' conciliait les intérêts du producteur-actionnaire (le profit) avec ceux du consommateur (satisfaction de la clientèle). » (Cochoy, 1999, p. 143)

³⁵ Borch F. J. (1957), « The marketing philosophy as a way of business life », dans *The marketing concept : its meaning to management*, American Management Association, Marketing Series, n°99, pp. 3-16.

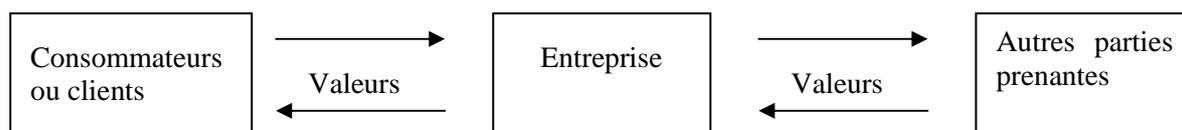
Le « marketing concept » s'est développé aux Etats-Unis à la fin des années 1950 sous l'impulsion d'une poignée de chercheurs académiques et praticiens. Ce nouveau concept a été par la suite largement repris et appliqué. Finalement, comme le souligne Cochoy (1999), le « marketing concept » bénéficie à la fois au producteur et au consommateur, ce qui rejoint l'idée de « bénéfice mutuel » préconisé par Taylor. Le « marketing concept » permet donc de concilier les intérêts divergents de l'entreprise aux actionnaires en plaçant le consommateur au cœur des préoccupations de l'entreprise. Par la suite, le « marketing management » a succédé au « marketing concept » dès les années 1960, l'objectif était principalement de définir des moyens pratiques (*management*) pour mettre en œuvre des idées théoriques (*concept*). C'est à cette époque que McCarthy (1960)³⁶ publie dans un ouvrage de référence en marketing les célèbres quatre « P » du marketing : le Produit, le Prix, la Place et la Promotion (Cochoy, 1999).

L'article de Miller et Lewis (1991) s'est d'ailleurs inspiré de cette approche en termes d'échange de valeur couplée à la théorie des parties prenantes. Les deux auteurs cherchent à répondre à la question suivante : « comment les responsables marketing peuvent-ils optimiser les objectifs marketing de l'entreprise avec efficacité et efficience et en même temps répondre aux nombreux problèmes inhérents à la fonction marketing ? » (p. 55). Dans le but de permettre une gestion plus efficace et plus stratégique de la fonction marketing, Miller et Lewis (1991) se sont basés sur une approche en termes de parties prenantes couplée aux modèles d'échange de valeur (*value exchange models*). Le modèle d'échange de valeur est utilisé en tant qu'outil d'analyse et de mesure de l'ensemble des relations d'échange entre les parties prenantes. Ce modèle repose sur la reconnaissance des systèmes de valeur comme fondamentaux pour tous les comportements individuels ou organisationnels. Ce modèle intègre trois théories : la théorie des systèmes, la théorie de la valeur et la théorie de l'échange.

Le modèle d'échange de valeur formalisé par Miller et Lewis (1991) est présenté dans la figure 2-1.

³⁶ Mc Carthy E. J. (1960), *Basic marketing*, A managerial approach, Homewood, IL, Richard., D., Irwin.

Figure 2-1 : Modèle d'échange de valeur



Source : Miller et Lewis, 1991, p. 59.

D'un côté, l'entreprise échange mutuellement de la valeur avec ses consommateurs et ses clients, la situation optimale étant que les deux parties bénéficient chacune d'un accroissement significatif de valeur. De l'autre côté, les autres parties prenantes sont les employés, les fournisseurs ou encore les créanciers. Là encore, il s'agit d'optimiser les échanges de valeur au sein de chaque groupe et entre les différents groupes. Chaque groupe échange avec l'entreprise qui sert d'intermédiaire. Comme le requiert Freeman (1984), il est nécessaire de prendre en compte tous les groupes pour assurer l'équilibre du système. Finalement, le modèle d'échange de valeur peut être utilisé pour mesurer à la fois les liens internes et externes en termes de valeurs données et de valeurs reçues par l'ensemble des parties.

Jones (2005) s'appuie sur la théorie des parties prenantes, sa recherche vise à identifier les sources de la création de valeur d'une marque. Selon lui, l'adoption d'une approche basée sur la théorie des parties prenantes va permettre une meilleure compréhension et un meilleur suivi de la performance des marques. L'article vise à montrer que la valeur d'une marque est créée à travers l'interaction entre les parties prenantes stratégiques de la marque. Selon l'auteur, les gestionnaires de marque doivent, d'une part, élargir leur vision de la marque en considérant les différentes parties prenantes à l'origine de la création de valeur pour la marque. D'autre part, ils doivent être capables de mettre une valeur sur ces multiples relations. Il devient alors nécessaire pour les gestionnaires de marque de ne plus prendre uniquement le consommateur en compte, mais aussi l'ensemble des autres parties prenantes.

Ainsi, le but de l'article est de développer un modèle à l'attention des gestionnaires de marques afin de répondre à deux questions qualifiées de fondamentales pour Jones (2005, p. 11) :

- où réside la valeur d'une marque ?
- comment cette valeur est-elle (co)créée ?

L'application de la théorie des parties prenantes nécessite dans un premier temps de définir quelles sont les parties prenantes pertinentes en distinguant les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires. Dans un second temps, il s'agit d'identifier la valeur de la relation pour ensuite identifier la nature de l'échange (s'agit-il de flux financiers, d'information, de service ou encore de communication ?). Selon l'auteur, la valeur de la marque est ainsi créée par les relations d'échange entre la marque et ses multiples parties prenantes. Cet article reste néanmoins relativement théorique. Selon nous, il fournit un cadre d'analyse approprié à notre recherche.

La première section a déjà montré que les chercheurs en marketing s'intéressent depuis récemment aux effets de leurs actions sur la valeur actionnariale. Dès lors, nous suggérons de maintenir un intérêt sur la satisfaction des actionnaires, sans omettre de prendre en compte le consommateur. Dans la deuxième partie, nous proposons d'inclure une autre partie prenante dans l'analyse qui nous a paru pertinente : les distributeurs.

2. Une focalisation sur les parties prenantes principales

En s'inscrivant dans une approche relationnelle et en considérant la marque au cœur d'un processus d'échange, nous pouvons mettre en évidence les liens qu'échangent l'entreprise et ses multiples parties prenantes à travers la marque. Nous choisissons de nous focaliser sur trois parties prenantes principales : les actionnaires (évoqués dans la section 1), les distributeurs (2.1.) et les consommateurs (2.2.).

2.1. La marque au cœur des échanges avec les distributeurs

Les relations entre industriels et distributeurs en France ont toujours été tendues, principalement en raison du pouvoir particulièrement fort des distributeurs (2.1.1.). Aussi, les industriels ont intérêt à faire en sorte d'établir une situation de coopération mutuelle (2.1.2.) par l'intermédiaire des marques.

2.1.1. Un pouvoir important des distributeurs en France

Le pouvoir important des distributeurs en France tient principalement à la forte concentration de la commercialisation. D'après Thoenig et Waldman (2005), les cinq premiers acheteurs en 2004, en France, sont cinq centrales d'achat représentant une part de marché de près de 90%.

Comme le souligne Dupuis (2001), la seconde moitié du vingtième siècle a mis en évidence un pouvoir croissant des distributeurs. Ces derniers sont devenus incontournables, au point de constituer des partenaires privilégiés des consommateurs, des industriels, mais aussi de l'état ou des collectivités territoriales. Les missions de la distribution sont définies de la manière suivante par Dupuis (2001) :

« La mise à disposition d'un utilisateur intermédiaire ou final, de biens, de services, de solutions, en temps, lieu et présentation voulus par ce dernier. » (Dupuis, 2001, p. 40)

Cette définition met notamment l'accent sur la valeur ajoutée du distributeur qui ne se contente pas seulement de mettre les produits et services à disposition du client final.

Avec la concentration croissante du commerce, le pouvoir de négociation des distributeurs devient considérable :

« Le 'petit' commerçant, qui restait jusque-là un relais ou un intermédiaire relativement faible et plutôt dépendant, laisse place à de grands distributeurs autrement plus armés et puissants. » (Thoenig et Waldman, 2005, pp. 23-24)

Cette nouvelle configuration est marquée par trois traits majeurs : un poids marqué des distributeurs, une augmentation du nombre de labels visant une meilleure identification des produits et de nouvelles techniques d'analyse de données de l'enseigne (Thoenig et Waldman, 2005). D'après Koenig (1990), trois types de relations caractérisent les échanges entre industriels et distributeurs : l'affrontement, l'évitement et la coopération, comme le montre le tableau 2-4 :

Tableau 2-4 : Les différents types de relations entre adversaires-partenaires économiques

Relations	Fortes	Faibles
Non créatrices de valeur	Affrontement	Evitement
Créatrices de valeur	Coopération	

Source : Koenig, 1990.

La mise en œuvre d'une démarche coopérative entre les deux acteurs n'est pas sans poser de difficultés : il faut en effet être sûr que les deux parties jouent « le jeu de la coopération sans arrière-pensée » (Thoenig et Waldman, 2005, p. 172).

2.1.2. Une nécessaire coopération entre industriels et distributeurs

Si les relations qu'entretiennent producteurs et distributeurs sont souvent conflictuelles, notamment en France, elles évoluent peu à peu vers une nécessité de coopération (Manzano, 2001).

« Il s'agit du maintien d'un équilibre délicat entre la confrontation, née de la négociation sur les conditions d'achat (prix de vente au consommateur, réduction des marges, délais de paiement, volumes de vente...) et la coopération, nécessaire à l'optimisation des flux qui s'ensuivent. » (Manzano, 2001, p. 121)

Selon l'auteur, le secteur de la grande consommation constitue l'un des deux secteurs les plus propices au conflit, avec le secteur de l'automobile. Dans le secteur de la grande distribution, les conflits prennent généralement la forme d'un déréférencement des produits par les distributeurs auprès de producteurs trop exigeants. La négociation de nouveaux accords commerciaux va généralement permettre de sortir de la situation de conflit. Une situation de coopération nécessite la mise en œuvre d'un jeu où chacune des parties y trouve un avantage à plus long terme. Cette approche s'applique également aux relations entre l'entreprise et les distributeurs (Manzano, 2001). Il s'agit alors d'établir un jeu gagnant/gagnant où aucune des deux parties ne va se sentir lésée dans l'échange :

« Il [le marketing relationnel] est basé sur la construction, le développement et le maintien de relations à long terme entre les acheteurs et les vendeurs. Il est caractérisé par la coopération. Il convient alors d'accorder une place essentielle à la durée, à la stabilité et à la continuité de la relation ainsi qu'à l'orientation des parties vers le long terme. » (Manzano, 2001, p. 124)

La vision traditionnelle fondée sur l'approche transactionnelle place la négociation du prix entre industriels et distributeurs au cœur de la relation. En revanche, dans le cas de l'approche relationnelle, il s'agit principalement d'établir des relations de coopération entre industriels et distributeurs, en misant sur une coopération à long terme. L'idée d'une relation de coopération entre industriels et distributeurs apparaît comme la seule voie créatrice de valeur et rejoint les propos de Manzano (2001).

Cette idée de coopération mutuelle est également reprise par Bonet et Paché (2004). Ces deux auteurs s'appuient sur l'exemple de la logistique en montrant qu'industriels et distributeurs ont intérêt à s'entendre. Ainsi, l'optimisation d'opérations de transport ou de logistique dépend des relations coordonnées entre les deux parties. Ces derniers mentionnent notamment

le modèle en quatre étapes proposé par Tyndall *et al.* (1998)³⁷ qui part des transactions marchandes, puis la coopération, la coordination et enfin la collaboration. Lors de la première étape, industriels et distributeurs se limitent à une simple négociation des prix. Dans la seconde étape de coopération, le portefeuille clients-fournisseurs est réduit et un contrat relationnel à long terme se forme. L'étape de la coordination consiste à construire des liens marketing et logistique afin d'optimiser le pilotage des opérations. Enfin, la coopération repose sur une intégration du canal de distribution basée sur une planification conjointe et une technologie partagée.

La marque constitue un vecteur du renforcement de la coopération mutuelle entre industriels et distributeurs. En effet, ces derniers ont intérêt à travailler avec des marques fortes qui leur garantissent l'attrait de leur clientèle, permettent de les fidéliser et leur assurent des marges et des volumes de ventes élevés (Keller, 1998).

2.2. La marque au cœur des échanges avec les consommateurs

Dans cette partie, il s'agit de mettre en évidence que la marque crée de la valeur pour et à travers le consommateur. Nous pouvons préciser ici que la valeur peut être de différentes natures : elle peut être objective (à partir du jugement en termes de qualité/prix) ou subjective (à partir des perceptions qu'attribue le consommateur à la marque). D'une manière générale, les chercheurs en marketing définissent la valeur perçue par le client en fonction des bénéfices et sacrifices perçus. Selon Jokung-Nguéna *et al.* (2001), la création de valeur pour le client passe essentiellement par les notions « d'orientation client », « la satisfaction du client », « la fidélité du client » ou « la valeur perçue par le client » (p. 32). Nous montrons d'abord le rôle de la marque pour le consommateur (2.2.1.), avant de détailler son rôle pour l'entreprise (2.2.2.).

2.2.1. Le rôle de la marque pour le consommateur

Pour expliquer les différentes sensibilités du consommateur envers la marque, Kapferer et Laurent (1989) identifient six fonctions principales de la marque auprès du consommateur :

³⁷ Tyndall G., Gopal C., Partsch W. et Kamauff J. (1998), *Supercharging supply chains : new ways to increase value through global operational excellence*, New York, John Wiley et Sons.

1. Fonction d'identification : la marque permet de « signer » un produit et de l'identifier selon ses caractéristiques principales.

2. Fonction de repérage : face aux nombreux produits disposés dans un magasin, la marque aide l'acheteur à se repérer plus facilement, mais aussi plus rapidement. La marque permet ainsi de structurer l'offre proposée aux acheteurs.

3. Fonction de garantie : le fabricant est supposé garantir un niveau de qualité optimum par sa marque, cette garantie est d'autant plus importante que le risque perçu est élevé, comme dans le domaine alimentaire. Ainsi, la marque engage le fabricant de manière durable à satisfaire les exigences de qualité.

4. Fonction de personnalisation : en choisissant une marque plutôt qu'une autre, le consommateur a la possibilité de se situer par rapport aux autres. Il peut ainsi s'intégrer au sein d'un groupe ou au contraire, s'en différencier. Par exemple, les marques de luxe remplissent généralement cette fonction symbolique.

5. Fonction ludique : au moment de l'achat de certains produits (d'autres étant perçus comme une corvée incontournable), le processus de découverte et de choix entre différentes marques constitue une source de plaisir non négligeable pour le consommateur.

6. Fonction de praticité : en facilitant le processus de décision d'achat grâce à la mémorisation par le consommateur des caractéristiques du produit, la marque assure une fonction de praticité.

Comme le soulignent Kapferer et Laurent (1989), il faut toutefois préciser qu'une marque ne répond pas systématiquement aux six fonctions présentées ci-dessus.

« Dans un même marché, certaines marques accentuent essentiellement la fonction 'garantie': elles ne cherchent qu'à opérer une fonction de réassurance ; d'autres accentuent la fonction de « personnalisation », etc. De plus, certaines des fonctions de la marque sont difficilement conciliables au sein de la même marque. » (Kapferer et Laurent, 1989, p. 115)

Ainsi, les rôles joués par les marques peuvent revêtir des formes très variées, certaines marques remplissent un seul rôle clairement identifié, tandis que d'autres remplissent simultanément plusieurs rôles. D'après Keller (1993, 2003), le capital-client implique deux

conséquences : une fidélité accrue du consommateur et une plus faible sensibilité au prix. Ses conclusions rejoignent celles de deux autres théoriciens majeurs de la marque, Aaker (1991) et Kapferer (1998) pour qui un capital-client fort permet de fidéliser les consommateurs et de réduire l'élasticité prix.

2.2.2. Le rôle de la marque pour l'entreprise

Si la marque apporte de la valeur au consommateur, de façon symétrique, la marque crée de la valeur pour l'entreprise, principalement par l'intermédiaire du consommateur. Aaker (1994) recense ainsi six arguments :

1. « La marque augmente sensiblement l'efficacité des dépenses marketing » : une marque forte favorise le recrutement de nouveaux consommateurs et permet de les fidéliser ; le consommateur qui connaît déjà la marque étant plus enclin à tester de nouveaux produits.
2. « La marque crée un fonds de commerce stable » : les différents attributs d'une marque (les attributs objectifs et subjectifs) favorisent la fidélisation des consommateurs. Or, une forte fidélité des consommateurs assure à l'entreprise une source de revenus non négligeables et réduit les risques lors du lancement d'une innovation.
3. « La marque permet d'augmenter les prix et les marges » : une marque de forte notoriété, dont les produits sont perçus comme de qualité, autorise l'entreprise à pratiquer des marges supérieures.
4. « La marque fournit des opportunités de croissance » : les extensions de marque constituent pour l'entreprise des possibilités de croissance à moindre frais, la création d'une nouvelle marque étant souvent très onéreuse.
5. « La marque a un effet de levier sur la distribution » : dans la négociation avec les distributeurs, la marque favorise les relations entre industriels et enseignes. En effet, les distributeurs préfèrent référencer des marques connues qui sont généralement celles qui sont le plus achetées par les consommateurs.

6. « La marque donne un avantage concurrentiel » : une marque ayant une image attractive et réputée pour sa grande qualité offre une protection face à de nouveaux entrants en raison des coûts élevés liés à la création d'une marque d'un niveau de qualité équivalent.

Au final, un processus d'échange se crée entre le consommateur et l'entreprise par l'intermédiaire de la marque qui bénéficie aux deux parties. C'est d'ailleurs dans ce but que les programmes de CRM (*Customer Relationship Management*) se sont développés dans les années 1980.

2.2.3. Le développement des programmes de CRM

Les approches de CRM ou GRC (Gestion de la Relation Client) se sont développées dans cet objectif de rapprocher le consommateur et l'entreprise. L'objectif est d'établir une relation gagnant-gagnant, où l'entreprise connaît parfaitement son consommateur et peut répondre ainsi plus aisément à ses attentes. De l'autre côté, le consommateur satisfait est supposé être fidèle aux marques de l'entreprise. Cet outil doit notamment permettre de créer un attachement à la marque en améliorant la connaissance du consommateur. Il s'agit ainsi de faire en sorte qu'au moment de l'achat, le consommateur se porte vers les marques de l'entreprise.

Des études, notamment celle de Aaker (1994), ont montré que l'acquisition de nouveaux clients est plus coûteuse que la fidélisation des clients existants. Si ce type d'outil a été mis en place récemment (dans les années 1980-1990), la place du consommateur en tant que cible prioritaire de l'entreprise n'est pas nouvelle :

« Si nous voulons savoir ce qu'est une entreprise, nous devons partir de son but. Et son but doit résider dans la société, puisqu'une entreprise est un organe de la société. Il n'y a qu'une seule définition acceptable du but de l'entreprise : la création d'un client. » (Drucker, 1954³⁸, p. 37, cité par Cochoy, 1999)

En 1954, Drucker mettait déjà l'accent sur la création d'un client en tant que but de toute entreprise. Cette nouvelle conception vient remplacer l'ancienne conception, selon laquelle, le but de l'entreprise consiste à réaliser un profit. Ainsi, l'entreprise doit faire en sorte de développer ce qui convient aux intérêts du consommateur et de partir de ses besoins (Cochoy,

³⁸ Drucker P. (1954), *The practice of management*, New York, Harper Business, p. 38.

1999). Cette idée de placer le client au centre de l'entreprise est également développée par Thoenig et Waldman (2005) :

*« Autrement dit, l'excellence du marquage se traduit par le fait que le client devient l'affaire de tous au sein de l'entreprise, et non plus la seule propriété du marketing. »
(Thoenig et Waldman, 2005, p. 153)*

Désormais, toutes les fonctions de l'entreprise sont supposées tenir compte de cette mutation.

Le CRM part du constat que les clients les plus profitables sont les plus fidèles (Reichheld et Sasser, 1990 ; Reichheld, 1996). Ainsi, l'objectif du CRM est d'être le plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins pour le fidéliser. Au final, il s'agit de créer et d'entretenir une relation qui sera bénéfique à la fois au client et à l'entreprise. La première difficulté consiste donc, comme le soulignent Hogan *et al.* (2004), à identifier les clients les plus importants. Dans un second temps, il faut concentrer l'investissement là où la demande sera profitable.

Dans l'étude de Reichheld et Sasser (1990), les auteurs mettent en évidence qu'une réduction de 5% de départs de clients se traduit par une hausse significative des résultats. Cette hausse diffère d'un marché à l'autre. Pour les secteurs à haute fidélité comme les cartes de crédit ou les comptes bancaires courants, une diminution de 5% des défections de clients engendre une hausse des résultats de plus de 75%. Même dans un marché où la fidélité des clients est moindre, comme le secteur des logiciels, Reichheld et Sasser (1990) ont mis en évidence une hausse des profits de près de 35% en réduisant de 5% le nombre de départs de clients. Leur étude met donc en évidence l'importance cruciale de ne pas perdre de clients :

« Essayer de retenir tous ses clients profitables est élémentaire. Gérer vers zéro départs de clients est révolutionnaire. Cela requiert une définition prudente d'un départ, des systèmes d'information qui peuvent mesurer les résultats dans le temps en comparaison aux concurrents, et une compréhension claire du départ au niveau microéconomique. » (Reichheld et Sasser, 1990, p. 111)

Selon les auteurs, pour bénéficier des avantages de la loyauté des clients, le recours à des systèmes d'information appropriés est nécessaire afin de mesurer la fidélité des clients et son impact sur la rentabilité de l'entreprise.

Une autre étude réalisée par Reichheld (1996) met également en évidence que des relations privilégiées entre l'entreprise et ses clients permettent une amélioration significative des résultats financiers. En effet, en créant de la valeur pour ses clients, l'entreprise suscite leur

loyauté lui permettant de générer de la croissance et du profit. L'étude est menée dans différents secteurs par le cabinet de conseil en stratégie Bain & Company dirigé par Reichheld. Cette étude établit qu'une augmentation du taux de fidélisation de cinq points est à l'origine d'un accroissement de la « valeur actuelle nette du client moyen » (Reichheld, 1996, p. 47). Toutefois, les résultats obtenus varient fortement d'un secteur à l'autre : lorsque la relation de confiance avec le client importe particulièrement, la rentabilité augmente de manière significative. C'est le cas notamment des secteurs de la publicité, de l'assurance, des réparations automobiles ou encore des banques de réseau. L'étude de Reichheld (1996) démontre qu'une amélioration de cinq points de fidélité sur ces secteurs engendre une rentabilité moyenne de plus de 80% par client.

L'augmentation de la rentabilité du client s'explique en raison d'une baisse des coûts d'acquisition de nouveaux clients liés à la réduction des départs de clients. De plus, un client fidèle nécessite moins d'investissement de la part de l'entreprise dans la mesure où celui-ci a confiance dans le bien ou le service connu. La fidélisation des clients permet également à l'entreprise d'en recruter de nouveaux grâce aux parrainages potentiels d'un client satisfait. Dans le secteur de la réparation automobile, un client est fréquemment recommandé par un autre client satisfait de la prestation offerte. Un autre avantage lié à la fidélisation de ses clients tient au fait que, dans la plupart des secteurs, les dépenses des clients fidèles augmentent avec le temps. En outre, selon Reichheld (1996), les clients fidèles permettent généralement à l'entreprise de réduire les coûts d'exploitation. Un client régulier connaît déjà les produits et services de l'entreprise et va alors moins solliciter les salariés de l'entreprise, ce qui va leur faire économiser du temps.

Afin de permettre à l'entreprise de bénéficier des avantages de la loyauté de ses clients, Reichheld propose la mise en place d'une « économie de la fidélisation » :

« L'économie de la fidélisation amène les entreprises à prendre des décisions rationnelles, monétairement chiffrées, sur la valeur d'une augmentation de la fidélité des clients et leur indique précisément, pour la première fois, quels investissements destinés à améliorer la fidélisation permettront d'atteindre le seuil de rentabilité. » (Reichheld, 1996, p. 70)

Etant donné l'insuffisance des données comptables et financières, l'économie de la fidélisation consiste à établir un système de pilotage des clients permettant de mesurer le taux de fidélisation et ses conséquences en termes de rentabilité des clients. L'auteur souligne toutefois les difficultés liées à la mise en place de système de mesure adéquat.

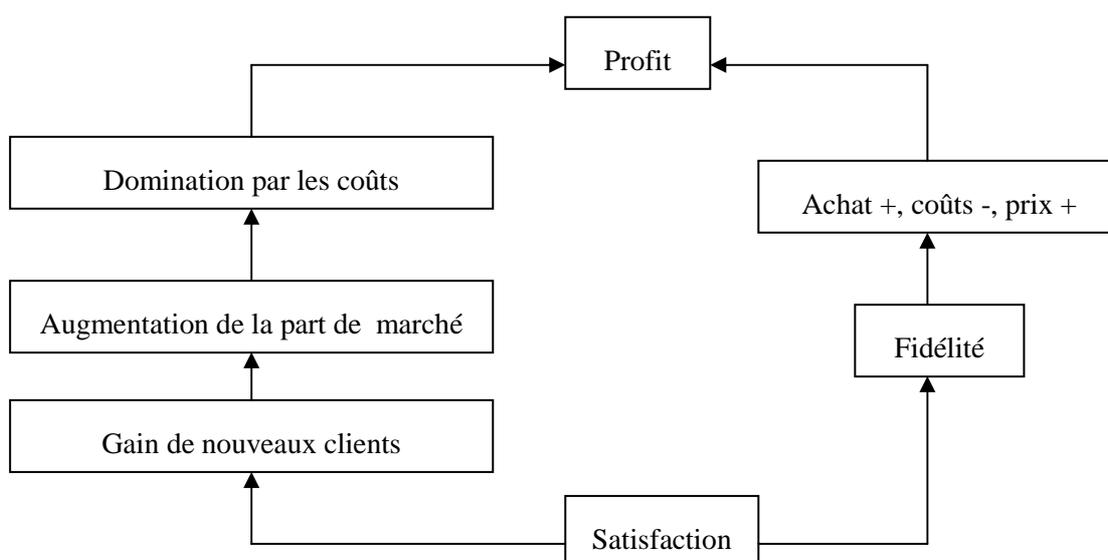
Ce type d'analyse présente l'inconvénient d'une mesure délicate de l'impact d'un programme de fidélisation sur le comportement des clients. Il est en effet peu aisé de déterminer dans quelle mesure les actions de l'entreprise sont à l'origine des réactions des clients. Cette difficulté est d'ailleurs soulevée par Aaker (1994).

« Un des problèmes de ces études tient à ce que, dans la plupart des cas, la décision pour un consommateur de changer de marque est trop rare pour être relevée de façon significative par les études. » (Aaker, 1994, p. 60)

Pour contourner ce problème, Aaker (1994) suggère d'une part, d'étudier les attitudes des consommateurs en mesurant leur satisfaction, leur insatisfaction et leur désir éventuel de changer de marque. D'autre part, il reste à déterminer le lien entre l'attitude du client et sa fidélité à l'entreprise.

Plus récemment, certains auteurs soulignent que le cercle supposé vertueux des programmes de CRM entre la fidélité des clients, leur satisfaction et la croissance de l'entreprise repose sur un équilibre fragile. Aubert et Ray (2004) mentionnent ainsi une étude réalisée aux Etats-Unis par le Gartner Group selon laquelle 55% des entreprises n'atteindraient pas leur point mort. Aussi, certaines entreprises reviendraient donc en arrière quant au recours à ce type de programme. Partant de ce constat, les auteurs cherchent à définir comment améliorer la rentabilité des programmes de Gestion de la Relation Client. Le cercle vertueux des programmes de CRM peut se représenter selon la figure 2-2.

Figure 2-2 : Les programmes de CRM : un cercle vertueux intuitif



Source : Aubert et Ray, 2004, p. 83.

Pour Aubert et Ray (2004), trois constats fondamentaux émergent de ce cercle vertueux :

- Satisfaction et profit

Le lien entre la satisfaction des clients et le profit de l'entreprise s'explique du fait qu'un client satisfait aura tendance à acheter une nouvelle fois et sera moins sensible au prix. De plus, des clients satisfaits permettent d'accroître la part de marché dans la mesure où ils attirent d'autres clients. Une marque représente en effet « la somme des expériences vécues par le client autour du produit » (Hogan *et al.*, 2004, p. 8), elle peut s'apprécier ou se déprécier.

- Fidélité et profit

Le lien entre fidélité et profit renvoie aux travaux de Reichheld (1996) démontrant des augmentations significatives du profit d'une entreprise quand la fidélité de ses clients augmente.

- Interrelations entre satisfaction et fidélité

D'après les auteurs, l'affirmation selon laquelle un client satisfait serait fidèle est erronée, dans la mesure où certains clients satisfaits partent quand même vers la concurrence. Il s'agit alors de faire en sorte que les clients soient « très satisfaits » pour que ces derniers restent fidèles :

« Les [clients] très satisfaits sont fidèles à plus de 80%, les neutres le sont beaucoup moins et les insatisfaits pas du tout. » (Aubert et Ray, 2004, p. 85)

La mise en œuvre d'une démarche de CRM menée selon ces différents axes devrait permettre aux entreprises d'éviter les principaux écueils. Toutefois, plusieurs types d'entraves à la rentabilité des programmes de CRM peuvent être soulignés : une focalisation excessive sur l'outil informatique ou encore la nécessité de rentabiliser rapidement ce type de programme incompatible avec la prise en compte du cycle de vie de la relation client. De plus, ce type de programme de fidélisation est coûteux et pose la question de l'évaluation du point mort et de la rentabilité (Bouquin, 2006a).

Au final, les programmes de CRM constituent des outils pouvant bénéficier à la fois au consommateur et à l'entreprise. Par l'amélioration de la connaissance du consommateur, ces outils visent une amélioration de sa satisfaction et un accroissement de sa fidélité. En retour, les résultats de l'entreprise sont supposés augmenter grâce aux marges élevées assurées par la fidélité de ses clients.

Conclusion de la section 2

Au terme de cette section, nous envisageons la marque au cœur d'un processus d'échange avec ses parties prenantes principales. Nous nous focalisons sur trois parties prenantes principales : les actionnaires, les distributeurs et les consommateurs. Les travaux issus de notre revue de la littérature se focalisent principalement sur les effets de la marque à l'égard de l'une ou l'autre de ses différentes parties prenantes, ainsi que les bénéfices qu'en retire l'entreprise. Par exemple, pour les distributeurs, la création de valeur par la marque a trait essentiellement à l'effet d'attractivité lié à la présence de marques fortes dans leurs enseignes. Ces dernières permettent ainsi aux distributeurs d'attirer et fidéliser ses clients. Pour les consommateurs, la marque permet essentiellement d'améliorer sa valeur objective (le rapport qualité/prix) et sa valeur subjective (en termes de reconnaissance sociale par exemple). Toutefois, ces travaux ne nous renseignent pas sur les implications managériales de la prise en compte des marques dans le pilotage de l'entreprise.

SECTION 3 - L'ÉVALUATION DES MARQUES COMME OUTIL DE PILOTAGE OPERATIONNEL ET STRATEGIQUE

Les deux premières sections ont mis en évidence que la marque peut être envisagée au cœur d'un processus d'échange. Les différentes études s'intéressent principalement aux effets des marques sur les différentes parties prenantes, mais ne nous renseignent pas sur les implications en termes de pilotage de ces échanges de valeur entre l'entreprise et ses parties prenantes. Dans le premier chapitre, nous avons présenté les différents moyens pour évaluer une marque. Dès lors, une nouvelle interrogation se pose :

« Puisque la marque a une valeur, comment la mesurer pour en suivre l'évolution et la contrôler ? » (Kapferer, 1998, p. 16)

En effet, lorsque la marque est évaluée, il s'agit de définir ses modalités de suivi. Dès les années 1990, les études menées aux Etats-Unis ont mis en évidence, que la principale raison d'évaluer les marques était l'amélioration des décisions managériales (Farquhar, 1989). Ces décisions managériales peuvent être : l'allocation des ressources entre les différentes marques, la détermination de la performance des différentes marques ou encore la réalisation de comparaisons avec les concurrents. L'évaluation des marques devient donc un outil de pilotage opérationnel (3.1.) et stratégique (3.2.).

3.1. L'évaluation des marques comme outil de pilotage opérationnel

Günther et Kriegbaum-Kling (2001) ont mené une étude en Allemagne en 1999 auprès d'un échantillon de 132 entreprises à propos de l'évaluation et du contrôle des marques. Leur étude a mis en évidence que pour une large majorité des répondants (78.1%), les marques ont une valeur, même en l'absence de tout produit. De plus, la plupart des managers perçoivent les marques comme des éléments étant source de revenus économiques futurs. Cependant, seulement 22 % des managers estiment qu'une évaluation monétaire est possible. En outre, selon leur étude, l'évaluation des marques a de multiples bienfaits pour l'entreprise. 61.7 % des entreprises de l'échantillon qui évaluent leurs marques, le font pour des questions liées au contrôle interne, principalement aux décisions budgétaires. De plus, la plupart des managers répondant au questionnaire estiment que l'évaluation des marques semble être une méthode adaptée permettant l'évaluation de la performance de l'unité responsable de la marque. Toutefois, si les managers sont conscients des avantages liés à l'évaluation des marques, plus de 60 % des entreprises de l'échantillon ne le font pas. Enfin, évaluer une marque permet

également une meilleure gestion de celle-ci à un horizon à long terme. Pourtant, bien que les managers insistent sur l'importance de se placer sur un horizon à long terme, les mesures de suivi des marques se focalisent paradoxalement sur le court terme. De plus, si l'analyse de la marque s'adresse en premier lieu au comité de direction, « les conclusions doivent devenir la propriété de toutes les équipes impliquées directement ou indirectement dans la stratégie de marque » (Ternisien et Ternisien, 2004).

Selon Nussenbaum et Jacquot (2003), « les nouvelles approches de valorisation des marques [comme celles de Sorgem ou Interbrand], effectuées régulièrement, constituent un outil de management ». En effet, mesurer la valeur d'une marque de manière systématique peut devenir un moyen de mesurer la performance des responsables de la marque. La valeur de la marque étant constituée de la valeur des *cash-flows* futurs qu'elle est susceptible de générer, cette valeur devient alors un objectif que le responsable de marques doit satisfaire. 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 responsables de la marque. Pour les marques comptabilisées à l'actif du bilan, l'obligation d'effectuer systématiquement des tests annuels de dépréciation obligent les entreprises à 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).

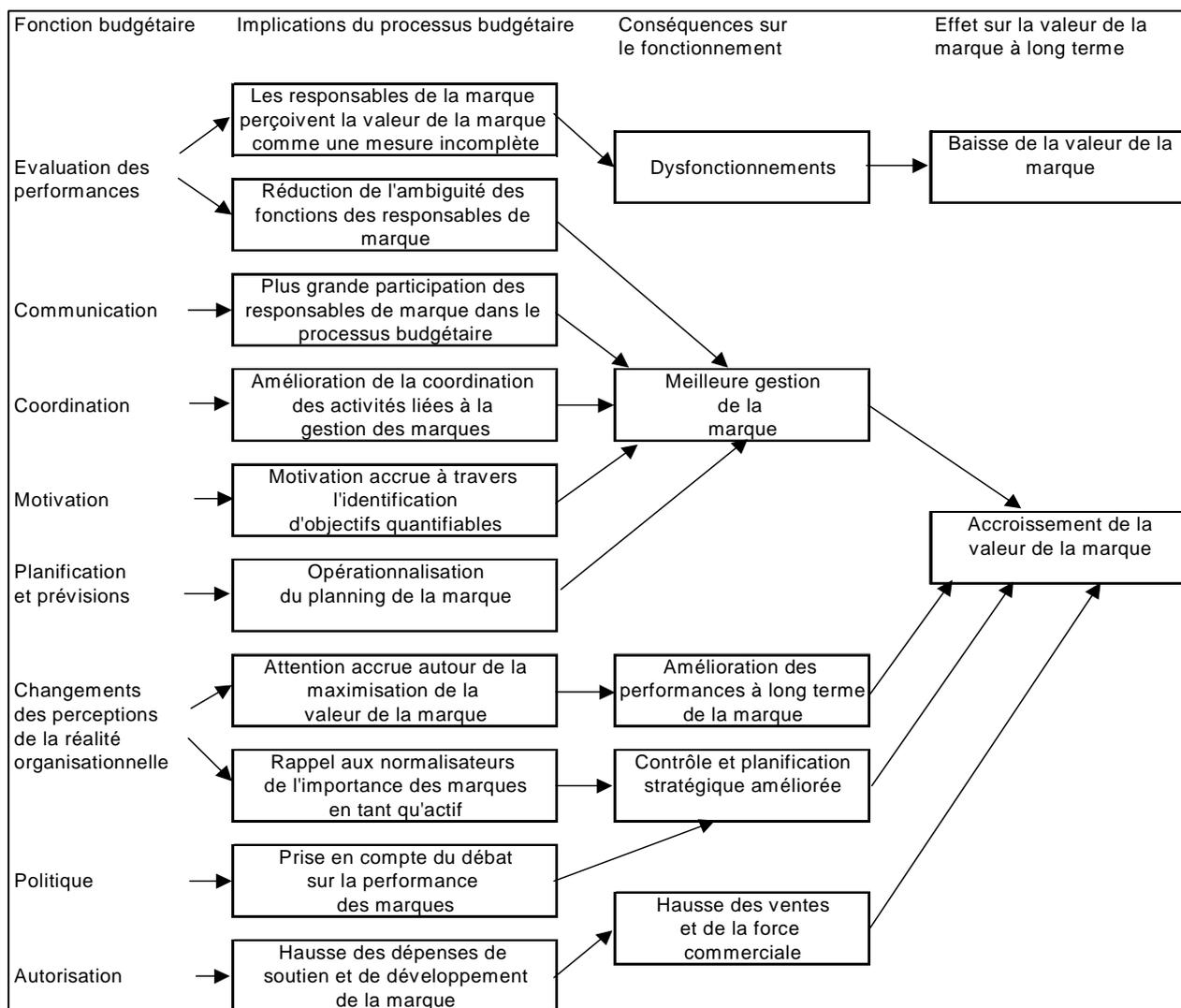
D'autres recherches ont montré que l'évaluation des marques améliore leur pilotage stratégique.

3.2. L'évaluation des marques comme outil de pilotage stratégique

Dans une étude menée en Angleterre par Guilding et Pike (1994a, 1994b), ceux-ci ont montré que la question de l'évaluation des marques relevait systématiquement de la part de comptables, dans le but de changer la composition du bilan. Ensuite, une fois la question comptable résolue, la question de l'évaluation devient selon eux davantage une problématique de contrôle interne. D'ailleurs les auteurs estiment que la moitié des évaluations de marques réalisées le sont pour des considérations managériales, ce qui rejoint les propos de Farquhar (1989). Guilding et Pike (1994b) ont d'ailleurs 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 attribués au processus budgétaire, tels que la communication, l'évaluation de la performance, la motivation ou encore la prise de décision. La figure 2-3 présente le modèle organisationnel des implications managériales de l'évaluation des marques proposé par Guilding and Pike (1994a, p. 244).

Figure 2-3 : Modèle organisationnel des implications managériales de l'évaluation des marques



Source : Guilding et Pike, 1994a, p. 244.

Les conclusions de Guilding et Pike (1994a) 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. Les avantages internes sont dus principalement au processus d'évaluation, plus qu'au chiffre résultant du processus d'évaluation. Le processus d'évaluation de la

marque est en effet perçu comme une source d'informations pertinentes facilitant la prise de décisions stratégiques relatives par exemple à la gestion d'un portefeuille de marques. Il est pour cela nécessaire que les informations utilisées soient fiables et de qualité.

Cravens et Guilding (2001) ont mené une enquête auprès de compagnies dotées de marques fortes établies aux Etats-Unis, en Angleterre et en Nouvelle-Zélande. Dans la lignée des travaux de Guilding et Pike (1994a ; 1994b), l'étude de Cravens et Guilding (2001) vise à étudier et comparer les implications managériales de la mesure comptable des marques. Les auteurs s'appuient sur le cadre d'analyse développé par Guilding et Pike 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. Or, la gestion traditionnelle des marques est davantage une gestion opérationnelle orientée vers le court terme. Les conclusions de leur étude permettent aux deux auteurs de formuler quatre propositions :

- améliorer le débat sur la performance des marques ;
- centrer l'attention sur la maximisation de la valeur des marques ;
- améliorer la performance des marques à long terme ;
- développer le contrôle et la planification stratégique de la marque.

Foster et Gupta (1994) ont pour leur part souligné le faible intérêt des recherches en contrôle de gestion sur la question de la prise en compte des dépenses marketing.

Conclusion de la section 3

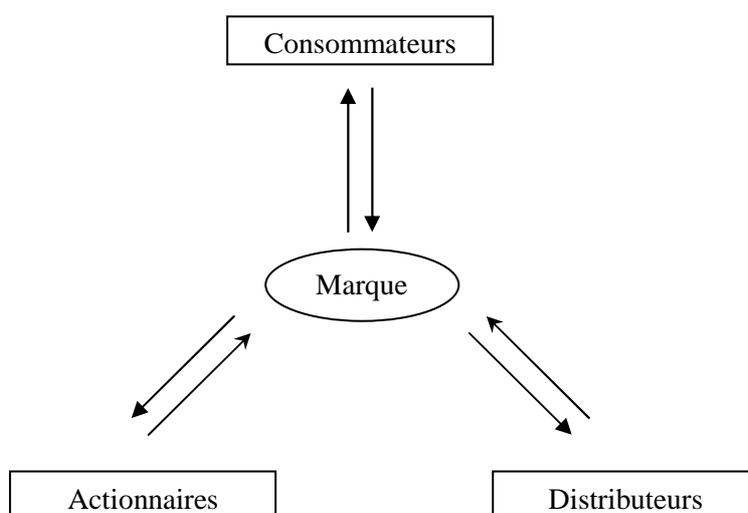
La question des implications managériales de la valeur des marques a fait l'objet de peu de recherches empiriques, aucune en France à notre connaissance. Alors que ces recherches soulignent l'intérêt de ce type d'approche pour les entreprises, elles sont encore peu nombreuses à faire évaluer leurs marques, même si cette tendance semble s'inverser peu à peu. De plus, comme nous l'avons exposé dans le premier chapitre, si certaines marques sont valorisées à l'aide d'une méthodologie spécifique, d'autres n'ont pas fait l'objet d'une évaluation. Pourtant, cette absence de valorisation explicite ne signifie pas pour autant que la marque n'a pas de valeur.

Conclusion du chapitre 2

A l'issue de ce chapitre, nous proposons d'analyser la marque au cœur d'un processus d'échange entre l'entreprise et ses parties prenantes. Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, de nombreuses recherches se sont intéressées à la prise en compte de la valeur des marques par certaines parties prenantes. Ces recherches se sont généralement restreintes à la prise en compte d'une seule partie prenante. D'autre part, peu de recherches se sont intéressées aux implications managériales au sein de l'organisation de l'évaluation des marques.

L'approche relationnelle a été fréquemment utilisée dans le cadre de recherche en marketing sur le comportement du consommateur, nous proposons d'y recourir afin d'étudier quelles sont les implications de la prise de conscience de la valeur des marques sur le pilotage de l'entreprise. Le cadre d'analyse de notre recherche peut être schématisé selon la figure 2-4 :

Figure 2-4 : Cadre d'analyse de notre recherche



La plupart des études présentées dans la revue de la littérature s'intéressent à l'une ou l'autre des parties prenantes. Pour notre part, nous avons voulu nous intéresser conjointement aux interactions entre la marque et trois parties prenantes principales : les distributeurs, les consommateurs et les actionnaires. La présentation de notre méthodologie pour répondre à cette question fait l'objet du troisième chapitre. Dans le chapitre suivant, nous exposons notre démarche empirique, nos choix épistémologiques et les résultats de notre étude exploratoire.

CHAPITRE 3 - DEMARCHE EMPIRIQUE ET ETUDE EXPLORATOIRE

Introduction

La première section de ce chapitre présente notre démarche empirique : d'une part, notre positionnement épistémologique, d'autre part, notre méthodologie (section 1). Nous exposons ainsi les raisons qui nous ont conduit à adopter une démarche de nature qualitative se fondant essentiellement sur une étude de cas approfondie et l'analyse d'entretiens, complétés par l'étude de données secondaires.

Le choix d'une approche empirique cohérente avec la question de recherche constitue une étape essentielle du processus de recherche. Comme le soulignent Baumard et Ibert (1999), le chercheur doit rechercher une triple adéquation entre les données collectées, l'approche retenue et les finalités de la recherche. Cette étape de tout travail de recherche est incontournable : « L'articulation entre données, approches et finalités de la recherche est une étape essentielle du processus de recherche » (Baumard et Ibert, 1999, p. 102).

En outre, afin de mieux définir notre objet de recherche, nous avons mené une étude exploratoire auprès de différents interlocuteurs opérant dans des cabinets d'audit et des cabinets d'études spécialisés dans l'évaluation des marques. L'étude exploratoire et ses principaux apports font l'objet de la deuxième section de ce chapitre (section 2).

SECTION 1 - DEMARCHE EMPIRIQUE : EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Afin de détailler l'architecture globale de notre démarche empirique, nous précisons d'abord notre positionnement épistémologique (1.) avant de présenter la méthodologie de notre recherche (2.).

1. Epistémologie de la recherche : un positionnement interprétativiste

Cette section présente le positionnement épistémologique adopté dans le cadre de ce travail doctoral. Toute recherche repose sur une certaine « vision du monde » qu'il est nécessaire d'explicitier, comme le préconisent Girod-Séville et Perret (1999), d'où le besoin de se situer dans un paradigme, ce dernier constituant un cadre de référence dans lequel se positionne le chercheur :

« L'explicitation des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable. La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère. » (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 13)

Nous présentons d'abord synthétiquement les principales caractéristiques des trois grands paradigmes épistémologiques (1.1.), puis, nous justifions le choix de la posture interprétativiste retenue (1.2.).

1.1. Aperçu général des trois principaux paradigmes

Trois grands paradigmes épistémologiques dominent les recherches en sciences de gestion : le positivisme (1.1.1.), l'interprétativisme (1.1.2.) et le constructivisme (1.1.3.).

1.1.1. Le positivisme

Le philosophe français Auguste Comte a été le premier tenant du positivisme au XIX^{ème} siècle. Le courant positiviste repose sur une hypothèse ontologique, selon laquelle la réalité existe en soi et est indépendante du chercheur. Ainsi, la réalité peut être mesurée de manière objective à travers des méthodes de recueil de données statistiques reconnues scientifiquement. Il s'agit alors de déterminer des liens de causalité entre les objets d'étude, plutôt que de s'intéresser à l'objet même de l'étude (Pourtois *et al.*, 2006). La démarche hypothético-déductive est la plus fréquemment utilisée, même si ce type de démarche n'est

pas exclusif. Cette méthode consiste à formuler des hypothèses théoriques qui seront ensuite testées afin de déterminer de leur validité. L'objectif est donc d'expliquer la réalité et de trouver les lois universelles qui régissent le monde.

Selon Wacheux (1996), quatre principes caractérisent le positivisme :

- « Les faits sont la base de la connaissance scientifique ; seule l'observation empirique permet de valider ou d'infirmer, les construits théoriques a priori ;
- Le chercheur nie ses intuitions ; la conscience n'a pas de place dans la pratique scientifique ;
- La découverte des lois qui régissent les sociétés est la finalité ultime de la science ;
- L'évaluation du progrès des connaissances s'apprécie par la capacité, ou non, des modèles à prédire les phénomènes », (p. 39).

Ainsi, le positivisme repose sur une méthodologie où la détermination d'hypothèses est fondamentale, pour qu'ensuite le chercheur puisse les vérifier grâce à l'utilisation de modèles généralement quantitatifs. Le chercheur est donc indépendant par rapport à son objet de recherche.

Cependant, si cette approche reste aujourd'hui largement dominante dans certains domaines, tels que la finance ou les mathématiques, elle a été remise en cause en raison de ses limites. Le paradigme positiviste s'est en effet avéré plutôt mal adapté à certaines recherches qui s'intéressent aux acteurs et à leur comportement, où la détermination de lois universelles s'avère difficilement réalisable. C'est notamment le cas dans certains domaines des sciences de gestion. La phénoménologie, constituée du constructivisme et de l'interprétativisme, s'est alors développée en réponse aux critiques adressées au positivisme.

1.1.2. Le constructivisme

Selon le paradigme constructiviste, la réalité n'existe pas en tant que telle, mais à travers les individus qui la perçoivent. D'après les tenants de ce paradigme, la réalité devient dépendante de l'observateur, le chercheur doit alors construire la réalité avec les acteurs qui la compose (Giordano, 2003).

Dès lors, la réalité n'est plus indépendante du sujet qui l'observe, les représentations des individus deviennent le cœur de l'analyse des partisans du courant constructiviste.

L'environnement est donc façonné par les individus et la connaissance devient construite. L'objectif d'une démarche constructiviste est de « produire des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer » (Wacheux, 1996, p. 43). Les chercheurs constructivistes s'intéressent davantage aux processus faisant émerger la réalité, qu'à la question de savoir si la réalité observée est « réelle » ou non.

Le mode d'investigation du chercheur ne peut plus reposer sur une accumulation de données et de leur mesure. Il s'agit alors de comprendre les perceptions des individus et le sens qu'ils attribuent aux événements qu'ils ont vécus. L'accent est mis sur la compréhension et l'analyse des représentations des acteurs. Pour cela, il faut décomposer la réalité en unités d'analyse et définir les règles permettant d'expliquer le phénomène étudié. Les conclusions ainsi élaborées revêtent un caractère de subjectivité, dans la mesure où le chercheur n'est plus extérieur à ce qu'il étudie. Wacheux (1996) précise néanmoins que les recherches constructivistes posent deux problèmes principaux :

*« D'une part, sur le plan de la production de connaissances, il devient difficile d'accumuler les résultats, [...], d'autre part, sur le plan technique, la pratique constructiviste abandonne le postulat d'une possible reproductibilité des recherches. »
(Wacheux, 1996, p. 29)*

Cependant, puisqu'il n'existe pas de déterminisme dans le comportement des acteurs du fait de leur unicité, il n'est plus question de définir de lois universelles, ce qui tend à légitimer le paradigme constructiviste dans les sciences de gestion.

1.1.3. L'interprétativisme

Le paradigme interprétativiste partage certaines caractéristiques avec le constructivisme. En effet, pour ces deux paradigmes, la réalité dépend de celui qui l'observe tandis que pour les positivistes la réalité est indépendante du sujet. L'interprétativisme repose principalement sur la compréhension des phénomènes observés :

*« Comprendre, c'est-à-dire donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps). »
(Girod-Séville et Perret, 1999, p. 24)*

L'interprétation du discours des acteurs nécessite donc une connaissance approfondie du contexte dans lequel celui-ci s'inscrit.

A titre de synthèse, les principales caractéristiques des trois paradigmes sont résumées dans le tableau 3-1.

Tableau 3-1 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les questions épistémologiques	Les paradigmes		
	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
<i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<i>La nature de la «réalité»</i>	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
<i>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</i> <i>Le chemin de la connaissance scientifique</i>	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
<i>Quelle est la valeur de la connaissance ?</i> <i>Les critères de validité</i>	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie ³⁹ Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Girod-Séville et Perret, 1999, pp. 14-15.

Comme le montre le tableau 3-1, les paradigmes constructiviste et interprétativiste sont relativement proches, dans la mesure où ils font partie tous les deux d'une même tradition philosophique : la phénoménologie. Si, d'après ce courant de pensée, la réalité dépend du sujet, en revanche, le « chemin de la connaissance » varie. L'interprétativisme privilégie la compréhension du phénomène observé, tandis que le constructivisme prône une construction complète de la réalité par celui qui l'observe.

³⁹ L'idiographie correspond à l'étude de phénomène en tenant compte du contexte.

1.2. Un positionnement interprétativiste

Compte tenu de la problématique de notre recherche, le choix d'un positionnement interprétativiste est apparu comme le plus pertinent par rapport aux deux autres postures, plus radicales. En effet, ce paradigme privilégie la contextualisation des phénomènes observés, en s'appuyant sur la compréhension des données collectées :

« Pour un chercheur interprétatif, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions. » (Allard-Poesi et Maréchal, 1999, p. 40)

Dans notre cas, notre rôle a principalement consisté à interpréter les données issues des propos recueillis lors des entretiens que nous avons conduits. Ces propos constituent également des représentations subjectives de la réalité de la part des acteurs. L'interprétation des données repose donc sur une connaissance approfondie du contexte, ainsi que sur une analyse croisée entre les discours des personnes rencontrées. Dans notre recherche, nous nous attachons à comprendre les enjeux liés à la prise de conscience de la valeur des marques sur le pilotage de l'entreprise. Aussi, nous cherchons à interpréter comment les acteurs perçoivent ce phénomène. Cet objectif nous renvoie effectivement à une posture interprétativiste, comme le souligne Demers (2003) :

« Ainsi, ces chercheurs [interprétativistes] conçoivent l'organisation comme une réalité construite socialement. Ils tentent d'accéder aux représentations des acteurs, de découvrir les différentes significations de l'univers organisationnel qui sont construites localement et collectivement. » (Demers, 2003, p. 176)

Dans ce travail doctoral, nous avons cherché à comprendre un phénomène organisationnel particulier de façon approfondie. Nous avons également porté une attention particulière au contexte lié à notre objet de recherche dans l'entreprise étudiée. En effet, notre revue de la littérature et notre étude empirique nous ont conduit à nous intéresser à différents éléments contextuels, comme le préconise le recours à une posture interprétativiste (Allard-Poesie et Maréchal, 1999) :

- le contexte réglementaire comptable marqué par l'introduction des normes IFRS,
- le contexte économique avec la multiplication des opérations de fusions-acquisitions et un intérêt croissant sur la question de la valorisation des marques, par des cabinets spécialisés,
- une présentation approfondie du groupe Globalmarket faisant l'objet de notre étude de cas, lié à la structure spécifique de son portefeuille de marques.

De plus, nous nous avons cherché à comprendre la situation dans son ensemble, en choisissant d'interviewer des acteurs appartenant à des fonctions très diverses de l'entreprise : le contrôle de gestion, le marketing, la finance ou encore la logistique.

1.3. La démarche de la recherche : un raisonnement par abduction

Alors que la restitution d'un travail doctoral est linéaire, la démarche de recherche se fonde essentiellement sur des allers-retours entre la théorie et le terrain. Puisque cette recherche ne vise pas à ériger des lois universelles, nous pouvons qualifier notre démarche d'abductive :

« En sciences sociales, l'objectif n'est pas de réellement produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées. On dit alors que le chercheur procède par abduction. » (Charreire et Durieux, 1999, p. 60)

D'après David (2000), l'abduction consiste à élaborer une observation empirique reliant une règle générale à une conséquence. A la fin de ce raisonnement, le chercheur est en mesure de proposer des hypothèses qui constituent en elles-mêmes des résultats. Le choix d'un raisonnement abductif suppose la mobilisation de théories qui vont permettre de comprendre le phénomène observé. En effet, contrairement aux recherches inductives qui partent exclusivement des données de terrain, la démarche itérative que nous avons mise en œuvre nous a permis de définir certains concepts (Groleau, 2003). Dans l'analyse des résultats (chapitre 6), nous confrontons les résultats obtenus aux apports théoriques issus de la revue de la littérature.

En raison du choix d'un positionnement interprétativiste et d'un raisonnement par abduction, nous avons adopté une démarche qualitative. Même si la posture interprétativiste n'impose pas nécessairement la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative, il faut ici souligner que cette approche reste prédominante (Baumard et Ibert, 1999). Après avoir exposé notre positionnement épistémologique, nous précisons notre démarche empirique.

2. Méthodologie de la recherche

La présentation de notre démarche méthodologique s'articule autour de quatre points. Dans un premier temps, les raisons expliquant le choix d'une approche méthodologique de nature qualitative par études de cas sont présentées (2.1). Dans un second temps, nous explicitons les principales caractéristiques d'une méthodologie fondée sur l'entretien (2.2.), avant de détailler

le mode opératoire retenu dans cette recherche (2.3.). Enfin, une dernière section présente les conditions de validité et les limites posées par la mise en œuvre de nos choix méthodologiques (2.4.).

2.1. Le choix de l'étude de cas

D'une manière générale, il n'existe pas de méthode plus rigoureuse ou meilleure qu'une autre, le choix d'une méthode de recherche doit se faire dans un souci de pertinence par rapport à l'objet de recherche étudié. Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons choisi d'adopter une démarche par étude de cas, dans la mesure où nous nous intéressons à une problématique émergente pour laquelle l'étude de cas semble particulièrement adaptée. Aujourd'hui, cette méthodologie est reconnue en tant que méthodologie de recherche, son design et sa méthodologie ayant été développés principalement par Yin (2004) ou Miles et Huberman (1991). Le recours à cette méthode s'avère pertinent selon Yin (2004) pour répondre aux questions du type « comment ? » ou « pourquoi ? ».

« [L'étude de cas] permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps (la chronologie), d'évaluer les causalités locales (isoler ce qui est général des contingences locales) et de formuler une explication (puis de la tester auprès des acteurs). » (Wacheux, 1996, p. 89)

Plus précisément, nous avons choisi de mener notre étude en collectant des données qualitatives recueillies sur le terrain. En effet, ce choix a été guidé par l'impossibilité de mettre en œuvre une méthodologie quantitative afin de traiter notre objet de recherche.

« Une méthode qualitative est une stratégie de recherche utilisant des techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension, un 'fait humain'. » (Mucchielli, 1994, p. 91)

Les données qualitatives s'intéressent donc aux comportements humains qu'il est difficile de codifier de manière systématique, ce qui n'est pas sans poser de problème en termes d'interprétation. De plus, comme le soulignent Miles et Huberman (1991), par rapport aux données quantitatives qui le permettent moins fréquemment, les données qualitatives permettent plus facilement de parvenir à des résultats novateurs.

« Les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d'heureuses trouvailles et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux. » (Miles et Huberman, 1991, p. 22)

L'étude de cas constitue l'une des méthodologies qualitatives susceptibles d'être mise en œuvre. Elle permet d'aborder un ensemble de phénomènes complexes et peut potentiellement aboutir à la création de nouveaux modèles théoriques.

« Les études de cas constituent une voie privilégiée d'investigation en ce qu'elles autorisent des analyses fines en termes de processus et qu'elles permettent d'aboutir à des modèles théoriques à la fois plus intégrateurs et dont la portée réelle peut être mieux cernée. » (La Ville, 2000, p. 74)

Ainsi, les principaux avantages de procéder à une recherche par études de cas sont les suivants (Hlady-Rispal, 2002) :

- comprendre un phénomène ;
- analyser un processus stratégique ou organisationnel ;
- découvrir des causalités récursives⁴⁰ ;
- générer de nouvelles théories ;
- tester de nouvelles théories.

D'après Miles et Huberman (1991), un cas (ou site) correspond à « un contexte circonscrit dans lequel on étudie des évènements, des processus, des résultats » (p. 47). L'objet de recherche est ainsi étudié en profondeur, de façon à le connaître de manière la plus détaillée et la plus exhaustive possible. Au-delà de l'aspect contextuel, la célèbre définition de Yin (2004), met également l'accent sur l'utilisation de sources de données variées :

« Une étude de cas est une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées. » (Yin, 2004, p. 13)

Toujours selon Yin (2004), l'étude de cas peut être unique ou multiple et les niveaux d'analyse peuvent être très différents. Cette méthodologie constitue donc une stratégie de recherche à part entière. Le choix du nombre de cas est soumis à différentes difficultés et dépend essentiellement des objectifs de la recherche. Un cas unique présente l'avantage de la précision du fait de la profondeur de la connaissance du cas, mais ne permet pas de comparer les résultats obtenus à d'autres situations. L'étude de cas unique s'avère particulièrement adaptée aux études longitudinales visant à mettre en évidence un processus particulier. Au contraire, de multiples cas permettent de mener des comparaisons entre ces derniers et de faire apparaître des paradoxes propices à l'émergence de nouvelles théories (Poole et Van de Ven, 1989). Toutefois, chaque cas est généralement moins approfondi.

⁴⁰ La découverte de causalités récursives est souvent envisagée dans le cas de recherche en stratégie.

Une autre difficulté tient dans le choix du nombre de cas à mener (Giroux, 2003). Dans cette recherche, nous avons souhaité nous placer dans une position intermédiaire en réalisant une étude de cas approfondie au sein d'une entreprise, présentant de nombreux « sous-cas ».

Si l'étude de cas possède de multiples avantages, elle n'est pas dénuée de critiques, comme le soulignent, aussi bien les détracteurs, que les partisans de cette méthode. Les principaux reproches sont notamment (Yin, 2004 ; Eisenhardt, 1989) :

- les difficultés de généralisation des résultats obtenus à partir d'un faible nombre d'études de cas ;
- le manque de rigueur scientifique de cette méthode, qui explique un manque de validité et de fiabilité des résultats ;
- des analyses parfois trop complexes, déconnectées avec les attentes opérationnelles en raison de la masse d'information généralement recueillie par le biais de cette méthode.

De plus, selon Hlady-Rispal (2002), il est possible de dénombrer trois principales méthodes de collecte de données permettant la mise en œuvre d'une recherche par étude de cas : l'observation, l'analyse de documents et les entretiens. L'observation permet au chercheur de se rendre compte lui-même du phénomène observé, les documents rendent possible l'obtention d'informations facilitant l'analyse d'un phénomène et les entretiens permettent un face à face enrichissant avec les acteurs d'une organisation envers un sujet donné. L'entretien peut être individuel ou de groupe. Le tableau 3-2 récapitule les principaux avantages et inconvénients de chacune de ces trois méthodes de recueil de données pour la mise en œuvre d'une étude de cas.

Tableau 3-2 : Qualification rapide des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche

Méthodes	Avantages	Inconvénients
<i>Observation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ecoute des lieux et des acteurs sans influence de discours. 	<ul style="list-style-type: none"> - Erreurs d'interprétation toujours possibles. - Modification du comportement des sujets observés. - Accès parfois difficile.
<i>Documents</i>	<ul style="list-style-type: none"> - « Etrangers à la recherche ». - Documents formalisés et publiés : lecture facilitée et validité supérieure à celles des discours non publiés. - Forme probante. Permettent de valider ou de nuancer les propos des acteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accès parfois difficile. - Intentions des auteurs à déchiffrer <i>a posteriori</i>. - Les informations ne sont pas actualisées. - Objectivité... de surface ?
<i>Entretiens</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fournissent une information directe sur le phénomène étudié. - Mode de recueil et d'analyse diversifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informations limitées à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié. - Discours « langue de bois » toujours possible. - Faible disponibilité des acteurs.

Source : Hlady-Rispal, 2002, p. 117.

Eisenhardt (1989) souligne néanmoins que ces différents moyens de recueillir des données peuvent être complétés par d'autres, comme l'utilisation de données quantitatives additionnelles. Le chercheur a la possibilité de privilégier une méthode par rapport à une autre ou d'en combiner plusieurs. La variété des sources de données offre, d'une part, une garantie supplémentaire d'obtenir des données pertinentes, d'autre part, elle facilite leur triangulation. Plusieurs auteurs (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002) soulignent l'intérêt de travailler par équipe afin de croiser les points de vue des différents chercheurs et de permettre d'accroître la validité de la recherche. Le mode de collecte de données que nous avons privilégié dans cette recherche est l'entretien, complété par des données secondaires internes et externes. La section suivante présente les principales caractéristiques de ce mode de collecte de données.

2.2. L'entretien comme mode principal de collecte des données

Pour recueillir les données nécessaires à notre étude de cas, nous avons choisi de nous fonder sur des entretiens (*interviews*) auprès de différents managers. Contrairement aux enquêtes quantitatives établies par questionnaires, l'enquête basée sur l'entretien se caractérise par un contact direct entre le chercheur et les personnes interrogées. Aussi, cette méthode est

susceptible d'apporter de riches informations et d'importants éléments de réflexion. La définition de l'entretien proposée par De Ketele et Roegiers (1999) est présentée ci-dessous :

« L'entretien est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité au regard des objectifs du recueil d'informations. » (De Ketele et Roegiers, 1999, p. 19)

Pour que l'interaction entre l'interviewer et l'interviewé puisse fonctionner au mieux, il est nécessaire qu'une relation de confiance soit instaurée entre les deux individus. De plus, les résultats de l'étude qualitative vont émerger à partir d'un certain nombre d'entretiens.

« Chaque entretien contribue significativement à répondre aux questions de recherche. Pris isolément, il ne signifie rien. D'autre part, le discours de l'acteur n'est jamais, a priori, la réalité, mais la manière dont il a perçu les événements. » (Wacheux, 1996, p. 204)

Les propos de Wacheux (1996) mettent également l'accent sur le discours de l'acteur en tant que vécu personnel. Les propos des personnes interrogées font ensuite l'objet d'une analyse de la part du chercheur, d'où un positionnement qualifié d'interprétativiste développé à la section 1. L'entretien étant notre source principale de données, il convient ici d'en préciser ses caractéristiques (2.2.1.) et ses principales difficultés d'opérationnalisation (2.2.2.).

2.2.1. Les caractéristiques de l'entretien

Le chercheur a la possibilité de recourir à divers types d'entretiens. Deux critères principaux permettent de distinguer un type d'entretien par rapport à un autre : le degré de liberté donné aux personnes interrogées et le niveau de profondeur visé.

« C'est l'objectif à atteindre qui déterminera la liberté laissée à l'enquêteur et à l'enquêté, la profondeur des informations à recueillir, c'est-à-dire le type d'interview à préconiser. » (Grawitz, 2001, p. 646)

En se référant à ces deux critères, Grawitz (2001, p. 646) dénombre ainsi six entretiens de nature distincte :

1 - L'entretien clinique (psychanalyse, psychothérapie)

Dans ce cas, le degré de liberté laissé à l'interviewé est très élevé, il choisit lui-même les sujets qu'il souhaite aborder. L'entretien est donc focalisé sur la personne interrogée ; la relation médecin-patient est caractéristique de ce type d'entretien.

2 - L'entretien en profondeur (étude de motivation)

L'entretien en profondeur a pour objectif d'approfondir des thèmes précis préalablement définis par le chercheur. Si le degré de liberté est plutôt réduit, dans la mesure où les questions sont imposées par le chercheur, le degré de profondeur est relativement élevé. En effet, les personnes interrogées sont sollicitées pour aller le plus loin possible dans un thème particulier.

3 - 4 - L'entretien à réponses libres et l'entretien centré (ou *focused interview*)

« Ces entretiens [les entretiens à réponses libres et les entretiens centrés] se caractérisent par des questions nombreuses, non formulées à l'avance, dont les thèmes seulement sont précisés, ce qui donne à l'enquêteur un guide souple, mais lui laisse une grande liberté. » (Grawitz, 2001, p. 647)

La frontière entre ces deux types d'entretien est assez floue. Dans les deux cas, l'entretien prend la forme d'une discussion relativement peu structurée, mais focalisée sur un thème précis. Ce type d'entretien offre un degré de liberté élevé tant pour l'enquêteur que pour la personne interrogée.

5 - L'entretien à questions ouvertes

Pour ce type d'entretien, l'enquêteur pose des questions déterminées à l'avance et dans un ordre particulier. L'interviewé est quant à lui laissé libre dans ses réponses, pourvu que celles-ci répondent à la question posée.

6 - L'entretien à questions fermées

L'entretien à questions fermées est le plus structuré dans la mesure où ce type d'entretien s'apparente à l'administration d'un questionnaire.

Ces six types d'entretiens identifiés par Grawitz (2001) peuvent être caractérisés et conduits de différentes manières. Ils sont alors qualifiés d'entretiens non-directifs, semi-directifs ou directifs. La distinction entre ces trois types d'entretien tient au degré d'intervention de l'interviewer à l'encontre de la personne qu'il interroge.

- L'entretien non-directif

L'entretien non-directif se fonde sur une expression libre de la personne interviewée à partir d'un thème général que lui a soumis l'enquêteur. Dans ce cas, l'interviewer n'intervient pas dans le discours de la personne interrogée, il doit adopter un rôle de miroir.

- L'entretien semi-directif

La conduite d'un entretien semi-directif se base sur différents thèmes préalablement identifiés dans un guide d'entretien préparé par l'enquêteur. L'expression individuelle de l'interviewé est favorisée tout en étant encadrée par la volonté de l'enquêteur d'explorer des thèmes particuliers. Ainsi, le degré de liberté accordée à l'interviewé est relativement élevé.

- L'entretien directif

Dans ce cas, l'enquêteur soumet à l'interviewé des questions fermées, qui attendent des réponses du type « oui / non », « favorable / défavorable ».

Pour l'ensemble des entretiens que nous avons menés, un guide d'entretien a été utilisé. Aussi, nous pouvons qualifier les entretiens de centrés au sens de Grawitz (2001) et de semi-directifs, dans la mesure où nous avons utilisé un guide d'entretien structuré, afin d'aborder des thèmes préalablement définis. Ce guide d'entretien sert de fil conducteur et permet de laisser l'interlocuteur s'exprimer tout en laissant la possibilité au chercheur de recentrer le discours lorsque celui-ci s'éloigne trop du sujet de la recherche. Si les entretiens semi-directifs s'avèrent moins spontanés que les entretiens non-directifs, ils permettent néanmoins de garantir une certaine homogénéité des données recueillies auprès des différents interlocuteurs. Finalement, l'entretien semi-directif apparaît comme le mode le plus adapté afin d'allier liberté d'expression de l'interviewé et structure de la recherche. En effet, le chercheur demande à la personne interrogée de répondre à un thème général, et si, celle-ci n'aborde pas spontanément les sous-thèmes définis préalablement par le chercheur dans son guide d'entretien, le chercheur pose alors une nouvelle question. De plus, le recours à des entretiens semi-directifs permet également au répondant d'aborder des thèmes que le chercheur n'avait pas initialement prévu (Demers, 2003). Les différents thèmes et sous-thèmes de notre guide d'entretien sont joints en annexe (cf. annexe B).

En définitive, une démarche fondée sur la conduite d'entretiens nécessite la définition au préalable d'un certain nombre de paramètres. Ces derniers sont regroupés de façon synthétique dans le tableau 3-3.

Tableau 3-3 : Paramètres du design de l'entretien

Choix	Questions à résoudre	Opérationnalisation
Nombre d'entretiens minimum à réaliser	Représentativité des différents points de vue des acteurs et possibilité de rencontre	Qui ? quand, où, combien de temps et de fois ?
Thème à évoquer (guide)	Construction progressive à partir des premiers travaux théoriques et empiriques	A partir de questions de recherche contextualisées et traduites dans le langage des acteurs
Procédure de codification	Technique d'enregistrement des données et articulation des concepts au discours	Transcription extensive ou sélective, importance du contexte
Technique d'analyse	Utilisation de l'analyse de contenu, du dictionnaire des thèmes ou d'une autre technique	L'analyse de contenu
Procédure de triangulation	Technique pour établir le réalisme des faits et dégager les représentations et les opinions	Convergence des faits et des opinions

Source : Wacheux, 1996, p. 206.

Une recherche qualitative fondée sur l'analyse d'entretiens nécessite la prise en compte de nombreux paramètres qui ne sont pas forcément aisés à mettre en œuvre.

2.2.2. Les difficultés d'une méthode par entretien

Une démarche par entretien est soumise à plusieurs difficultés potentielles. Tout d'abord, il faut interroger les interlocuteurs qui seront à même de pouvoir répondre aux questions posées par le chercheur. Ensuite, la difficulté consiste à comprendre l'interviewé mais aussi à se faire comprendre par lui. Enfin, la troisième difficulté a trait à l'interprétation des données recueillies par entretien. En effet, comme le soulignent Ghiglione et Matalon (1998), l'entretien constitue une situation particulière :

« Les discours qui constituent la 'matière première' ne sont pas spontanés [...] ils ont été obtenus dans une situation très particulière d'interaction sociale, situation qui s'établit en grande partie, mais pas uniquement, par la relation qui s'établit entre l'enquêteur et l'enquêté. » (Ghiglione et Matalon, 1998, p. 6)

Les propos de Ghiglione et Matalon (1998) rejoignent ceux de Wacheux (1996) quant à la nature des données collectées auprès d'acteurs. Ces discours ne représentent pas forcément la réalité mais celle perçue de façon subjective par la personne interviewée. Ensuite, la situation de l'entretien constitue en elle-même un contexte particulier susceptible d'influencer l'acteur, d'où l'importance de créer un climat de confiance entre la personne interrogée et

l'interviewer. Il s'agit à présent de décrire le mode opératoire mis en œuvre dans cette recherche.

2.3. Mode opératoire

Dans cette partie, quatre points sont successivement abordés. Nous justifions d'abord de la pertinence de notre terrain d'étude par rapport à notre objet de recherche (2.3.1.). Nous présentons ensuite la population de l'étude (2.3.2.) avant de préciser notre mode de prise de contact (2.3.3.) et la manière dont nous avons conduit les entretiens (2.3.4.). Nous précisons qu'une étude exploratoire a été réalisée dans le but de définir plus précisément notre objet de recherche et de déterminer le terrain de recherche approprié. Les principaux résultats de notre étude exploratoire font l'objet de la deuxième section de ce chapitre.

2.3.1. Le choix du terrain de recherche

Comme le souligne Eisenhardt (1989), le choix du terrain est crucial, il doit être parfaitement adapté à la question de recherche étudiée. Le choix des entreprises pour réaliser nos études de cas a été motivé par les critères suivants :

- existence d'un vaste portefeuille de marques ;
- importance des marques (en termes de notoriété, chiffre d'affaires et communication) ;
- marques de biens de grande consommation (les marques jouent en effet un rôle prépondérant) ;
- accessibilité relativement aisée.

D'après ces critères, nous avons retenu l'entreprise Globalmarket. Ce grand groupe international est un groupe multimarques commercialisant des biens de grande consommation. Nous avons la volonté de réaliser une étude de cas approfondie (étude intra-site d'après Miles et Huberman, 1991). Cette étude de cas approfondie peut se diviser en de nombreux sous-cas, constitués par les marques que nous avons eu l'occasion d'étudier, à travers les interlocuteurs que nous avons rencontrés.

« L'objectif est d'accroître la généralisabilité, en confirmant que les événements et processus observés dans tel milieu bien exploré ne sont pas purement idiosyncrasiques. » (Miles et Huberman, 1991, p. 271)

Les produits vendus sous les marques du groupe Globalmarket opèrent sur de nombreux secteurs : l'alimentation (les glaces, les produits surgelés, les boissons, etc.), les soins de la maison (les lessives, les détergents, etc.) et les soins de la personne (les shampooings, les produits corporels, les dentifrices, etc.). En outre, les marques détenues par le groupe sont de

nature très diverses : certaines marques sont mondiales, d'autres régionales (comme l'Europe), d'autres enfin sont locales (au niveau d'un pays). Cette grande diversité a permis d'obtenir des sources de données très variées en fonction des caractéristiques des différentes marques étudiées chez Globalmarket.

2.3.2. La population de l'étude

Nous avons rencontré quatre personnes lors de notre étude exploratoire appartenant à des cabinets d'audit et des cabinets spécialisés dans l'évaluation des marques. Pour notre étude de cas approfondie, nous avons rencontré de nombreux interlocuteurs en charge des problématiques liées à la marque. 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.

Le tableau 3-4 présente les activités des personnes que nous avons rencontrées lors de notre étude exploratoire et au sein du groupe Globalmarket.

Tableau 3-4 : Liste des entretiens réalisés

Entretiens exploratoires	
Nb de personnes	Fonctions des personnes interrogées
2	Directeurs de cabinets d'évaluation de marques
1	Senior manager dans un cabinet d'audit
1	Consultant en évaluation de marques
Soit 4 entretiens réalisés	
Globalmarket	
Nb de personnes	Fonctions des personnes interrogées
1	Directeur Financier
2	Auditeurs
8	Contrôleurs de gestion marque
3	Chefs de marque
3	Chefs de produit
2	Responsables de la comptabilité
4	Category managers
1	Responsable comptes-clés
1	Compte-clé
1	Contrôleur de gestion « enseignes »
4	Chargés d'études
1	Chargé d'études de la force de vente
1	Logisticien
1	Responsable de la force de vente
2	Contrôleurs de gestion du Centre d'Innovation
2	Chefs de produit du Centre d'Innovation
Soit 37 entretiens réalisés	
Au total, 41 entretiens ont été réalisés.	

Les fonctions des différents interlocuteurs seront précisées lors de la restitution respective de l'étude exploratoire et du cas Globalmarket. Au total, nous avons mené 41 entretiens, dont la plupart ont été enregistrés, après accord de la personne interrogée, puis retranscrits. En effet, certaines personnes ont manifesté le refus d'être enregistré. Dans ces cas là, nous avons seulement pris des notes lors de l'entretien et effectué une synthèse juste après, afin de conserver le maximum d'information. Comme nous l'avons précisé à nos interlocuteurs, l'anonymat des personnes que nous avons rencontrées a été respecté grâce à l'utilisation de pseudonymes. De même, les noms des entreprises ainsi que les noms des marques ont été modifiés.

2.3.3. La prise de contact

Comme le soulignent Baumard *et al.* (1999), l'accès au terrain constitue une étape délicate dans le processus de collecte de données qualitatives :

« Une des difficultés majeures à laquelle doit faire face le chercheur qui envisage de mener une recherche qualitative en management réside dans l'accès à des organisations et plus particulièrement à des acteurs à observer ou à interviewer. »
(Baumard *et al.*, 1999, p. 241)

Aussi, afin d'obtenir des contacts dans les entreprises que nous souhaitions étudier, nous avons eu recours à l'annuaire des anciens élèves de l'ESCP-EAP. Nous avons ensuite envoyé un courrier électronique aux interlocuteurs travaillant en lien direct ou indirect avec les marques : chefs de produits, logisticiens, contrôleurs de gestion, commerciaux, financiers, etc. Le courrier électronique envoyé contenait les points suivants, d'après les recommandations de Grawitz (2001) :

- une présentation personnelle du chercheur, en précisant simplement, « enseignant-chercheur » à l'Université Paris Dauphine, sans plus de précision ;
- une présentation générale de notre problématique précisant que nous menions une recherche sur la gestion des marques ;
- une précision des modalités de l'entretien : l'entretien durera environ une heure.

En l'absence de réponse une semaine après l'envoi du premier courrier électronique, un nouveau courrier de relance a été adressé aux personnes que nous souhaitions rencontrer. Enfin, si ce mail de relance n'obtenait toujours pas de réponse, nous avons contacté directement la personne par téléphone. En procédant de cette manière, nous avons ainsi pu augmenter nos chances d'obtenir des rendez-vous. En effet, le premier motif de non-réponse aux mails était généralement le manque de temps de le faire ou de temps pour répondre à l'enquête. Aussi, certains entretiens ont été programmés plusieurs mois avant la rencontre en raison des faibles disponibilités des personnes. Chaque fois que la personne en a fait la demande, le guide d'entretien a été préalablement envoyé. Si de nombreux entretiens ont pu être sollicités en procédant de la sorte, la plupart des entretiens que nous avons obtenus, l'ont été grâce aux interlocuteurs que nous avons rencontrés. En effet, à la fin de chaque entretien, nous avons systématiquement demandé à la personne que nous venions d'interroger de nous communiquer les noms d'une ou deux personnes susceptibles d'accepter de nous rencontrer pour approfondir certains points de notre recherche. Ainsi, contacter des personnes en étant recommandé par un collègue s'est avéré très fructueux, puisque le taux de réponse à nos sollicitations a avoisiné les 100%. Les entretiens ont eu lieu entre juin 2004 et janvier 2006.

2.3.4. La conduite des entretiens

Tous les entretiens ont eu lieu au sein de l'entreprise de la personne interrogée ce qui permet à l'interviewé de se trouver dans un climat de confiance. Dans notre cas, les entretiens se sont toujours déroulés face à face, ils ont duré de 35 minutes à près de 2 heures, la moyenne étant d'environ une heure. Nous avons systématiquement demandé à nos interlocuteurs la permission de les enregistrer, afin de disposer de notre entière attention lors de la discussion. En effet, la prise de notes présente l'inconvénient majeur d'une perte d'attention pendant l'entretien et elle fait aussi perdre de nombreuses informations ou des informations qui n'auraient pas forcément été retenues, alors qu'elles peuvent finalement s'avérer intéressantes dans le cadre de la recherche. L'enregistrement des entretiens offre ainsi l'avantage principal de l'exhaustivité des informations recueillies. Si la majorité des personnes a accepté de se faire enregistrer, d'autres se sont au contraire montrées réticentes et ont refusé.

Au début de l'entretien, nous avons à chaque fois présenté les objectifs de la recherche, son cadre universitaire et préciser que l'entretien serait anonyme, le but étant de mettre en confiance la personne interviewée. Blanchet (1991) nomme cette phase de prise de contact de « contrat initial », qui suppose de la part de l'enquêteur de soumettre à l'interviewé les motifs et l'objet de la recherche. Dans la mesure du possible, nous avons fait en sorte que l'entretien prenne la forme d'une discussion et non la forme de questions / réponses qui peuvent appeler des réponses trop fermées, peu enrichissantes. Certains auteurs comme Blanchet et Gotman (1992) recommandent d'« être patient, bienveillant, parfois intelligemment critique, non autoritaire ; [...] ne pas conseiller, ni juger avec l'interviewé » (p. 67). Gotman (1985) précise ainsi que tout l'art d'interviewer consiste à savoir rester neutre lors de l'entretien. Kaufmann (1996), conteste ces arguments et propose, au contraire, de mener des entretiens qualifiés de « compréhensifs » dans lesquels l'enquêteur prend une part active à la discussion. Ainsi, l'enquêteur est supposé prendre part à la discussion, puisque « s'il ne dit rien, l'autre n'aura pas de repères et ne pourra avancer » (Kaufmann, 1996, p. 53). Finalement, comme le soulignent de nombreux auteurs, dont Mucchielli (1994) ou Kaufmann (1996), l'empathie, c'est-à-dire la capacité du chercheur à se mettre à la place de la personne interrogée est une

qualité nécessaire du chercheur en recherche qualitative. Rogers et Kinget⁴¹ (1963) définissent l'empathie de la manière suivante :

« la capacité de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui, [...] tout en restant émotionnellement indépendant. » (Rogers et Kinget, 1950, cité par Mucchielli, 1994, p. 37)

De ce fait, Kaufmann (1996) propose les recommandations suivantes :

« Tout en étant très actif et en menant le jeu, l'enquêteur doit savoir rester modeste et discret : c'est l'informateur qui est en vedette, et il doit le comprendre à l'attitude de celui qui est en face de lui, faire écoute attentive, de concentration montrant l'importance accordée à l'entretien, d'extrême intérêt pour les opinions exprimées, y compris les plus anodines ou étranges, de sympathie manifeste pour la personne interrogée. » (Kaufmann, 1996, p. 51)

Nous avons davantage essayé de mettre en pratique les recommandations émises par Kaufmann (1996) : adopter une attitude empathique, c'est-à-dire positive, ouverte et sympathique envers l'interviewé.

Nous avons fait en sorte d'adapter notre comportement à notre interlocuteur. En effet, certains développaient spontanément longuement leurs réponses à nos questions, dans ces cas là, une écoute attentive s'impose, tout en essayant de recentrer le discours. Au contraire, d'autres personnes répondaient seulement par quelques mots. Pour ces derniers, le recours au guide d'entretien s'est avéré une aide précieuse permettant d'éviter les « blancs » lors de la discussion. Ainsi, le chercheur doit se montrer flexible dans la collecte de données par entretien (Baumard *et al.*, 1999). Il faut également faire en sorte de mettre à l'aise la personne interrogée pour qu'elle se sente en confiance et n'ait pas l'impression d'être jugée (Grawitz, 2001). D'ailleurs, selon Beaud et Weber (2003, p. 208), « c'est cette relation de confiance [...] qui conduira au recueil d'un matériau suffisamment riche pour être interprété ». Pour notre part, le fait d'être souvent recommandé par un collègue nous a permis d'aborder l'entretien de manière sereine, les personnes nous accordant généralement un accueil favorable.

2.3.5. Les données secondaires : documents internes / documents externes

Comme le préconisent Beaud et Weber (2003), nous avons eu recours à l'utilisation de données secondaires afin de mieux connaître les entreprises étudiées. Ces données

⁴¹ Rogers C. et Kinget G. M. (1963), *Psychothérapie et relations humaines*, 3^{ème} édition, Editions Université de Louvain, 1, pp. 105-108 (dans Mucchielli, 1994, p.37).

secondaires présentent la caractéristique d'avoir été collectées par d'autres personnes que le chercheur et visent généralement des objectifs différents. L'étude des données secondaires évite ainsi de rechercher des données qui existent déjà. Comme le soulignent Baumard et Ibert (1999), les données primaires qualifiées de « première main » et les données secondaires qualifiées de « seconde main » sont complémentaires :

« L'incomplétude des données primaires peut être corrigée par des données secondaires, par exemple historiques, pour mieux comprendre l'arrière-plan ou confronter le terrain avec des informations qui lui sont externes. » (Baumard et Ibert, 1999, p. 93)

Ainsi, des données secondaires telles que les sites Internet des entreprises et des différentes marques du groupe Globalmarket ont été consultés. En effet, ces sites sont très riches en information, notamment les rapports annuels, et nous ont permis de mieux connaître les entreprises, mais aussi les marques étudiées.

Parallèlement, lors de nos entretiens, nous avons systématiquement demandé à nos interlocuteurs d'avoir accès aux documents évoqués lors de l'entretien. Notre requête n'a pas toujours pu aboutir pour des raisons de confidentialité, nous avons toutefois pu obtenir certains documents très intéressants, tel que des tableaux de bord de suivi d'une marque, ainsi que d'autres présentations internes. Ces différentes données secondaires permettent une triangulation des données qui contribue à valider la recherche.

2.4. Validation et limites d'une recherche qualitative

Compte tenu des caractéristiques d'une recherche qualitative, nous cherchons dans cette démarche à satisfaire aux critères de validation de la recherche (2.4.1.) et nous présentons ensuite les principales limites d'une recherche de nature qualitative (2.4.2.).

2.4.1. La validation d'une recherche qualitative

D'une manière générale, il n'existe pas de règles strictes reconnues en recherche qualitative permettant d'indiquer que les résultats sont valables et que la méthodologie mise en œuvre est fiable (Miles et Huberman, 1991). En effet, le chercheur, et particulièrement le doctorant, effectue ses recherches seul. Toutefois, selon Mucchielli (1994), il est possible de dénombrer différents critères attestant de la validité de la recherche. Ces critères sont au nombre de cinq : l'acceptation interne, la complétude, la saturation, la cohérence interne et la confirmation externe. Nous examinons ici chacun des points.

- L'acceptation interne ou la validité interne

La validité interne d'une recherche qualitative correspond au fait que les résultats issus de la recherche sont acceptés par les acteurs concernés par la recherche.

« Dans les méthodes qualitatives, la validation des travaux, des recherches, du recueil des données et de leur analyse vient de l'acceptation qui en est faite par les acteurs concernés. » (Mucchielli, 1994, p. 113)

Cette validité interne repose notamment sur la multiplication des sources de données (primaires et secondaires) qui permet une triangulation des données et assure la complétude de la recherche.

« La triangulation est supposée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a fait vont dans le même sens, ou tout au moins ne les contredisent pas. » (Miles et Huberman, 1991, p. 425)

En restant en contact avec certains acteurs que nous avons rencontrés et en leur soumettant une synthèse des principales conclusions, nous assurons ainsi le critère d'acceptation interne. La triangulation des données a, d'autre part, été réalisée comme nous l'avons déjà souligné.

- La complétude

La complétude d'une recherche qualitative tient d'une part, au caractère exhaustif de la recherche par rapport à la problématique étudiée, d'autre part, à la présentation cohérente des résultats. L'atteinte de cette complétude est notamment rendue possible en utilisant plusieurs modes de collecte de données. Ce procédé fait également référence à la triangulation des données.

- La saturation

Le seuil de saturation est atteint « lorsque les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle et qu'elles s'insèrent dans les cadres établis » (Wacheux, 1996, p. 84). Il convient à ce moment là d'arrêter la collecte de données. Ce critère de saturation a été respecté, dans la mesure où, nous avons arrêté de conduire des entretiens lorsque nous avons eu le sentiment d'atteindre le seuil de saturation, c'est-à-dire lorsque les entretiens ne nous ont plus apporté d'informations supplémentaires.

- La cohérence interne ou fiabilité

Le respect du critère de cohérence implique que la recherche se traduise par des résultats cohérents mettant l'ensemble des données en réseaux. De plus, la présentation des résultats doit être intelligible par d'autres personnes. La fiabilité d'une recherche qualitative renvoie à

la vérification que les différentes étapes d'une recherche puissent être répétées par d'autres chercheurs ou à d'autres moments et produisent les mêmes résultats (Miles et Huberman, 1991). C'est pourquoi, la description du processus de recherche et la collecte des données, doivent être aussi précis que possible.

[Cette fiabilité de la recherche] « repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases relatives à la condensation et l'analyse des données collectées. » (Drucker-Godard et al., 1999, p. 277)

Pour notre part, nous avons eu soin de décrire de la façon la plus complète possible notre mode opératoire.

- La confirmation externe ou la validité externe

La confirmation externe est liée à l'acceptation par la communauté scientifique des résultats de la recherche et de la méthodologie adoptée. La validité externe d'une recherche de nature qualitative passe également par une description précise du processus de recherche. Il s'agit principalement d'étudier comment le terrain de recherche a été choisi et comment les données collectées ont été analysées. La présentation de certaines parties de notre travail lors de journée de recherche nous a permis de répondre à ce critère de validité externe.

En définitive, la validité et la fiabilité d'une démarche qualitative reposent principalement sur l'honnêteté et la précision du chercheur dans la mise en œuvre de sa démarche empirique. Malgré de nombreuses précautions, les recherches fondées sur des méthodes qualitatives contiennent néanmoins certaines limites.

2.4.2. Les limites posées par l'utilisation de données qualitatives

Les données qualitatives soulèvent des difficultés principalement quant à la validation des résultats obtenus par la mise en œuvre de cette méthode. Miles et Huberman (1991) soulignent que les données qualitatives posent le problème « du degré de généralisabilité » des résultats obtenus. En effet, comme les méthodes qualitatives s'intéressent généralement à de petits échantillons, mais de manière plus approfondie qu'une étude quantitative, la généralisation des résultats doit se faire prudemment.

L'analyse des données qualitatives doit être faite de manière circonspecte, dans la mesure où il faut être sûr que les personnes interrogées et l'interviewer parlent bien du même sujet. Pour cela, il peut être utile de contacter l'interviewer avant l'entretien afin de délimiter avec lui le

sujet sur lequel il sera interrogé. Par contre, il n'est pas forcément utile de soumettre le guide d'entretien préparé de peur de perdre la spontanéité lors de l'échange, c'est-à-dire si l'interlocuteur « récite » des réponses préparées à l'avance. Le risque, lors de l'analyse d'entretiens, est de mal interpréter les données recueillies, c'est pourquoi, dès qu'il est possible de bénéficier de documents d'appui, il est utile de s'en servir afin de réduire autant que possible la marge d'erreurs. En outre, pour éviter de déformer les propos de l'interviewé, nous avons envoyé la retranscription de l'entretien à l'interviewé afin qu'il puisse effectuer les modifications nécessaires. Certaines personnes n'ont souhaité recevoir qu'un résumé de l'entretien, nous avons alors répondu à cette demande en envoyant pour validation une synthèse de quelques pages. Ceci a permis de prendre en compte un certaines modifications demandées par les personnes que nous avons rencontrées. Ce procédé permet de s'assurer que la perception du chercheur correspond à l'expérience de travail vécue par la personne interviewée (Groleau, 2005).

Conclusion de la section 1

Cette première partie nous a permis de définir notre positionnement épistémologique et la démarche méthodologique que nous avons choisie de mettre en œuvre dans ce travail de recherche. A partir de la définition des trois paradigmes principaux coexistants dans les sciences de gestion, nous avons choisi une posture interprétativiste. En effet, compte tenu de notre problématique, nous avons souhaité privilégier la compréhension du phénomène à partir du discours des acteurs. Par rapport à notre question de recherche, une démarche qualitative fondée sur différentes études de cas, nous a paru l'approche la plus pertinente. Afin de mieux cerner notre objet de recherche, nous avons mené quatre entretiens exploratoires présentés dans la section suivante.

SECTION 2 - ETUDE EXPLORATOIRE

Après avoir précisé notre démarche empirique et notre positionnement épistémologique, nous présentons ici les apports de l'étude exploratoire que nous avons effectuée au début de ce travail de recherche. Dans un premier temps, les différents acteurs que nous avons rencontrés ainsi que la méthodologie en termes d'évaluation de marques de leur cabinet d'études sont présentés (1.). Les enjeux liés à l'évaluation d'une marque sont ensuite décrits (2.). Enfin, les principaux apports de notre étude exploratoire sont abordés (3.).

1. Présentation de l'étude exploratoire

La restitution de notre étude exploratoire s'organise autour de trois axes. Nous présentons les personnes que nous avons rencontrées (1.1.), puis les raisons qui poussent les entreprises à faire évaluer leurs marques par des cabinets spécialisés (1.2.). Afin de comprendre les spécificités des différents cabinets étudiés, leurs différents modes opératoires sont exposés (1.3.).

1.1. Présentation des personnes interviewées

Afin de confronter notre connaissance théorique des caractéristiques sur lesquels repose la valeur des marques à des situations concrètes, nous avons voulu mener différents entretiens exploratoires auprès de responsables de cabinets d'évaluation. Parmi les personnes interviewées, trois travaillent au sein de cabinets d'études spécialisés dans la valorisation des marques et la quatrième personne occupe une place de senior manager dans un cabinet d'audit qui n'est pas spécialisé dans l'évaluation des marques. Ce dernier peut être amené à apporter son expertise en termes d'évaluation de façon ponctuelle sur la valorisation d'une marque. Les entretiens que nous avons réalisés et le profil des personnes interviewées sont précisés dans le tableau 3-5. Le guide d'entretien utilisé est précisé dans l'annexe A.

Tableau 3-5 : Profil des personnes interviewées

Nom	Intitulé du poste	Nom du cabinet
Damien	Directeur Général	Interbrand, cabinet d'études spécialisé dans la valorisation des marques
Christophe	Chargé d'études	Interbrand, cabinet d'études spécialisé dans la valorisation des marques
Nicolas	Directeur associé	Sorgem, cabinet d'études spécialisé dans la valorisation des marques
Dominique	Senior manager	Cabinet d'audit non spécialisé dans la valorisation des marques

Les deux cabinets d'évaluation que nous avons sollicités sont spécialisés dans l'évaluation des marques. Comme nous l'avons précisé dans le premier chapitre, Interbrand, est d'envergure mondiale, tandis que Sorgem, est essentiellement reconnu au niveau national. La démarche de valorisation d'une marque de ces deux cabinets ainsi que du cabinet d'audit repose sur une méthode multicritères alliant des informations financières, marketing et stratégiques.

D'après le cabinet Interbrand, en France, peu de marques font l'objet d'une évaluation. L'intérêt pour cet exercice est relativement récent : depuis les années 2000 selon le Directeur Général d'Interbrand. L'intérêt porté sur la valeur des marques a été favorisé par l'introduction des normes comptables internationales.

Là où il y a un point positif dans les nouvelles normes, c'est qu'on doit isoler, identifier la valeur de la marque à l'intérieur des actifs. Ça veut dire que je ne serai pas surpris de voir fleurir un certain nombre de méthodes qui permettent d'identifier une valeur. Donc, ça peut en même temps ouvrir le marché et probablement le banaliser un peu. Ça reste quelque chose de très peu employé en France, la valeur de la marque. (Damien, DG, Interbrand)

Ce nouvel intérêt pour la valorisation des marques oblige les cabinets à devenir plus compétitif dans la mesure où les entreprises intéressées lancent des appels d'offre, ce qui n'était pas le cas auparavant où la concurrence était faible sur ce type d'expertise.

1.2. Pourquoi évaluer une marque ?

Dans les trois cabinets interrogés, les raisons qui poussent les entreprises à faire appel à leurs prestations sont similaires. Il est possible de dénombrer quatre motivations principales :

- mise au bilan de la valeur de la marque ;
- opération de fusions-acquisitions ;
- contexte fiscal (calcul des redevances) ;

- contestations juridiques (par rapport aux montants de redevances par exemple).

Pour l'une ou l'autre de ces raisons, certaines entreprises font appel à des cabinets de conseil qui vont leur permettre d'attacher une valeur aux marques de leur portefeuille.

Souvent, les groupes sont assez démunis face à cette problématique. Ils savent bien que leurs marques valent quelque chose, mais ils ne savent pas comment les évaluer. Ils ont toujours besoin d'une aide méthodologique pour la recherche d'informations qui soient suffisamment précises et pertinentes pour fonder l'évaluation d'une marque. (Dominique, Senior manager, cabinet d'audit)

Les cabinets d'évaluation apportent donc une certaine expertise aux entreprises qui n'ont pas toujours les compétences en matière de valorisation d'actifs immatériels comme les marques. Les deux cabinets spécialisés dans l'évaluation des marques, Sorgem et Interbrand, offrent également des services complémentaires permettant une meilleure gestion du portefeuille des marques.

Les gens aiment bien savoir combien valent leurs marques parce que ça permet de justifier les investissements qui sont faits en termes de politique de communication et autres. Quand vous avez un budget de communication qui va être de quelques centaines de millions d'euros, la logique voudrait qu'on essaie de mesurer le retour sur investissement qui est fait sur la marque. Donc, ces groupes là ont besoin d'avoir des outils d'affectation des coûts par marque, la performance par marque, etc. (Nicolas, Directeur associé, Sorgem)

Ce type de services supplémentaires convient parfaitement aux grands groupes disposant d'un important portefeuille de marques. La valorisation des différentes marques peut alors constituer un outil de gestion stratégique du portefeuille. C'est d'ailleurs l'utilisation de la valorisation des marques que préconise Farquhar (1989) comme nous l'avons présenté au chapitre 2.

D'après les deux personnes interrogées du cabinet Interbrand, les entreprises ont toujours un objectif précis qui les conduit vers un cabinet d'évaluation de marques. Dans la majorité des cas, la demande provient de la direction financière de l'entreprise.

On ne nous demande pas d'évaluer une marque comme ça, en fait il y a toujours un objectif très identifié de la part du client au départ, mais qui peut venir de différents endroits de l'organigramme de l'entreprise. Finalement, c'est soit le directeur financier qui veut évaluer sa marque pour des questions de fusions/acquisitions, des questions de goodwill et donc j'ai besoin d'une méthode d'évaluation de la valeur de la marque. Là, c'est stricto sensu, la direction financière de l'entreprise. (Damien, DG Interbrand)

Si initialement, la demande de valoriser une marque émane principalement de la direction financière, par la suite, les résultats de la valorisation intéressent aussi la direction marketing.

Après avoir exposé les principales motivations qui incitent les entreprises à valoriser leur marque, nous présentons les modes opératoires des différents cabinets, comme nous l'ont précisé les interlocuteurs rencontrés.

1.3. Les différents modes opératoires

Les méthodes de valorisation varient fortement d'un cabinet à l'autre : les personnes rencontrées (1.3.1.) occupent des fonctions différentes et les processus de valorisation sont spécifiques à chaque cabinet (1.3.2.).

1.3.1. Les personnes rencontrées

D'après la méthode du cabinet Interbrand, l'évaluation d'une marque nécessite de rencontrer des personnes appartenant à différentes fonctions de l'entreprise : la stratégie, le marketing, la communication ou encore la finance. Des études qualitatives et quantitatives sont menées auprès des acteurs des différents services.

Par expérience, c'est intéressant, chaque fois qu'on fait un rapport, au final, on voit plus de 40 personnes dans l'entreprise, les stratèges, les marketeurs⁴², etc., et ce n'est jamais le directeur financier qui prend la décision de la valeur. Jamais, sauf sur un point, qui est de se dire que généralement il ne veut pas que la valeur soit trop importante, parce que si elle est trop importante, il y a des risques qu'elle soit révisée. (Damien, DG d'Interbrand)

Selon le DG d'Interbrand, les données financières, composées notamment des comptes de résultat, des bilans des cinq dernières années et des *business plans*, constituent des données essentielles à l'évaluation d'une marque. Toutefois, la valeur finale qui sera attribuée à une marque n'est pas du ressort de la direction financière qui doit principalement veiller à ne pas surévaluer une marque inscrite au bilan sous peine de devoir éventuellement la déprécier par la suite.

A chaque évaluation de marque, le PDG est systématiquement impliqué, ainsi que le comité de direction. En effet, l'accès aux données financières nécessite l'aval de la direction générale.

⁴² Les deux termes « marketeur » et « marketer » sont utilisés dans la littérature en sciences de gestion. Nous avons choisi le terme « marketeur » plutôt que « marketer », ce dernier renvoyant à la terminologie anglo-saxonne. Ce terme recouvre différentes fonctions du marketing : les directeurs marketing, les chefs de marque et les chefs de produit.

Je n'ai jamais fait de brand valuation sans avoir vu le patron au début et à la fin. Ça n'existe pas. Il y a trop d'enjeux. C'est quand même une étude qui coûte cher, qui implique beaucoup de monde dans l'entreprise. (Damien, DG d'Interbrand)

Le rapport final est également transmis à la Direction Générale qui est souvent à l'initiative de la demande de valorisation d'une marque.

Le manager du cabinet d'audit que nous avons rencontré a également insisté sur le rôle important des dirigeants en matière d'évaluation de marques. La direction financière et la direction marketing peuvent être sollicitées de façon ponctuelle afin d'apporter leur expertise au cabinet d'audit.

On a souvent des discussions avec le directeur financier, mais la première personne qui peut vous parler du marché, c'est quand même le PDG. En général, c'est lui qu'on essaie de rencontrer. On travaille aussi avec les services financiers qui vont avoir les business plans, la traduction financière de tous les plans que font les dirigeants. On va également parfois rencontrer les gens qui s'occupent du développement, du marketing, s'il y a quelqu'un qui s'occupe de la marque, on va le rencontrer. Des responsables du branding, il y en a dans les grands groupes, dans les sociétés plus petites, il n'y en a pas. Chez Unilever, par exemple, vous allez avoir quelqu'un qui va réfléchir aux marques en permanence. Dans des secteurs mass-market, vous allez souvent avoir des gens qui vont avoir pour tâche de développer telle ou telle marque, mais globalement on a assez peu d'interlocuteurs dont le job, c'est de développer et de s'occuper de la marque. (Dominique, senior manager, cabinet d'audit)

L'entretien avec le senior manager du cabinet d'audit nous a d'ailleurs confortée dans l'idée d'étudier de grands groupes opérant dans le secteur de la grande consommation où les marques sont très présentes. Les grands groupes industriels apparaissent alors comme des terrains de recherche pertinents compte tenu de l'importance du portefeuille de leurs marques.

1.3.2. Le processus de valorisation

Le processus de valorisation des marques est décrit successivement pour le cabinet Interbrand, le cabinet Sorgem et pour le cabinet d'audit. La description de l'évaluation d'une marque par les cabinets Interbrand et Sorgem, notamment, vient compléter la description théorique présentée dans le premier chapitre de cette thèse. Les entretiens réalisés apportent ainsi un nouvel éclairage pratique sur la mise en œuvre du processus d'évaluation.

- Le cabinet Interbrand

La mise en œuvre du processus de valorisation d'une marque est l'occasion de faire un diagnostic de celle-ci. Dans le cas de la marque Samsung, décrit par l'un des chargés d'études

du cabinet Interbrand, le processus de valorisation de la marque a été l'occasion d'un repositionnement complet de cette dernière.

Ce qu'il faut voir aussi, c'est que même si le directeur financier demande une valeur pour être mise au bilan, au final, ça peut servir au marketing. Par exemple, Samsung a demandé à la base de mettre sa valeur au bilan, et au fur et à mesure de l'étude, on s'est aperçu que Samsung n'était pas du tout la marque qu'elle pensait être. La vision que lui en avait en haut n'était pas du tout celle qui était sur le terrain. Depuis, il a repositionné sa marque grâce à la méthode d'Interbrand. C'est une chose qui est arrivé, sans qu'au début Samsung ait pensé à repositionner sa marque. En fait, l'étude a permis de mettre en avant les forces et les faiblesses sur la marque. (Christophe, Chargé d'études, Interbrand)

Ces propos rejoignent les résultats des travaux de Guilding et Pike (1994a, 1994b) pour qui le processus de valorisation d'une marque est plus important que la valeur de la marque en tant que telle.

La méthode Interbrand compte cinq étapes distinctes :

La première étape consiste à réaliser une segmentation géographique ou une segmentation par produit en fonction des produits ou des canaux de distribution. Le groupe Renault est par exemple segmenté par catégories de voiture. Dans un second temps, une analyse financière est réalisée à partir des états financiers des cinq dernières années. Divers retraitements sont effectués afin de ne retenir que les coûts directement rattachés à la marque étudiée.

Par exemple, si on doit valoriser la marque Peugeot, Peugeot étant dans le groupe PSA, on prend le chiffre que PSA nous donne et on enlève Citroën. On enlève tout ce qui n'est pas lié directement à l'activité de la marque. Par exemple, Peugeot a des garages, mais vous pouvez, si vous avez une Clio, faire une vidange ou changer un pneu ou un pot d'échappement chez Peugeot. Donc, on enlève l'activité qui est liée aux garages. On enlève aussi tous ce qui est services financiers, par exemple, vous pouvez obtenir un crédit auto chez Peugeot, alors que vous avez acheté une Citroën ou une Renault, donc on retraits tout ce qui est lié à la marque. Le but, c'est d'arriver à ce qu'on appelle l'EVA (Economic Value Added), ce que nous on appelle les « intangible earnings », les revenus de la marque. (Christophe, Chargé d'études, Interbrand)

L'étape de la segmentation est la moins aisée à mettre en œuvre compte tenu des difficultés liées à l'identification de flux directement attribuables à une marque dans une entreprise détenant plusieurs marques.

Il s'agit ensuite d'étudier en détail les données marketing de la marque à partir des études qualitatives et quantitatives réalisées par l'entreprise. A partir de l'étude de dix critères

marketing, un état des forces et faiblesses de la marque peut être dressé. Les différents critères font l'objet d'une pondération selon leur importance.

Par exemple, si vous voulez du Guerlain et que vous allez chez Séphora et qu'ils n'ont pas de Guerlain, vous n'allez pas acheter un autre parfum, vous irez ailleurs. Donc, pour Guerlain, on a trouvé que le rôle de la marque était autour de 90%. A l'inverse, pour des produits nettoyants pour des vitres, si vous n'avez plus d'Ajax, vous allez prendre du Cif. Là, le rôle de la marque est très faible. Par expérience, vu que ça fait plus de 15 ans qu'on fait des études dans tous les secteurs, en allant voir un client, on a une idée de ce que peut avoir le rôle de sa marque. A la fin, les pourcentages sont multipliés par les revenus financiers qu'on a déterminés. Pour savoir quels sont les revenus financiers attribués à la marque, on enlève les revenus du compte de résultat qui ne sont pas liés à la marque, par exemple le chiffre d'affaires, pas lié à la marque. Le résultat final, on le multiplie par ce qu'on a trouvé. (Christophe, Chargé d'études, Interbrand)

A partir de l'analyse du rôle de la marque, il est possible de déterminer les flux financiers dégagés par la marque. L'étape suivante consiste alors à déterminer le revenu généré par la marque à l'aide de l'analyse financière et stratégique en termes d'évolution du marché et de positionnement de la marque. Pour des produits ayant une segmentation aisément identifiable, le processus d'évaluation peut durer un à deux mois, il peut se prolonger jusqu'à un an et demi dans le cas d'une marque mondiale ayant une segmentation complexe. A la fin du processus d'évaluation, un rapport final d'une centaine de pages est remis aux membres du comité de direction avec le montant de la marque évaluée. Ce rapport sert également d'outil d'analyse stratégique de la marque.

- Le cabinet Sorgem

Le processus de valorisation d'une marque proposée par le cabinet spécialisé Sorgem se rapproche de la méthodologie proposée par Interbrand. Ainsi, le cabinet Sorgem procède dans un premier temps à un audit à la fois comptable et marketing et étudie différents critères :

L'évaluation repose sur une analyse de pleins de critères : le taux de croissance du marché et de la marque, le poids de la marque auprès des consommateurs, sa position par rapport aux concurrents, son potentiel de développement, etc. (Nicolas, Directeur associé, Sorgem)

Comme dans le cas d'Interbrand, l'audit stratégique de la marque est complété par une étude des données financières historiques et prévisionnelles. Ces différentes étapes permettent, d'une part, d'identifier les sources des résultats attribuables à la marque (les effets de la marque en termes de rentabilité, de prix ou de volume), d'autre part, d'analyser les évolutions futures à partir du degré de risque préalablement défini.

Le temps nécessaire à l'évaluation d'une marque réalisée dans le seul but d'attester si la valeur est ou non surévaluée par un cabinet d'audit non spécialisé prend beaucoup moins de temps que par la méthode Interbrand. En effet, d'après le manager que nous avons rencontré, seules trois semaines sont nécessaires, alors que les durées d'une évaluation par le cabinet Interbrand peuvent s'étendre d'un mois à un an et demi.

En général, ça [l'évaluation d'une marque] nous prend autant de temps qu'une évaluation normale, ça va être un minimum de trois semaines à peu près. On ne peut pas se permettre d'être beaucoup plus long parce qu'après il y a un coût. Ce n'est pas forcément trois semaines en continu, on peut laisser du temps au groupe pour nous transmettre les informations. Il faut se mettre dans un timing relativement serré parce que sinon, ça n'est pas gérable. (Dominique, senior manager, cabinet d'audit)

La principale raison expliquant les différences en termes de durée du processus d'évaluation tient au fait que dans la méthode Interbrand, environ quarante personnes sont sollicitées afin d'établir les caractéristiques marketing et financière d'une marque, alors qu'un cabinet d'audit va rencontrer très peu de personnes : le PDG, le directeur marketing et le directeur financier.

Selon les propos de l'un des chargés d'études du cabinet Interbrand, la méthode ne se réduit pas seulement à l'évaluation de la marque :

La brand valuation, on la présente comme étant un outil de management de la marque, c'est à la fois un outil d'aide à la décision et de management de la marque. (Christophe, Chargé d'études, Interbrand)

La méthode offre en plus de l'évaluation pure, un diagnostic marketing, stratégique et financier de la marque permettant l'amélioration de la gestion de la marque. Le rapport final établissant la valeur de la marque et transmis à la Direction Générale est très détaillé puisqu'il compte une centaine de pages. Le document final attribue une valeur à la marque étudiée, celle-ci pouvant être modifiée dans des cas particuliers :

Si au moment où on remet notre rapport on nous dit que le business plan à trois ans est finalement très optimiste, et qu'on risque de faire 15 % de moins que prévu, dans ce cas là on l'indique, on le précise dans le rapport. On justifie donc de la nouvelle valeur. Par contre, comme cette valeur de marque est une photo à instant t des revenus générés demain par la marque, il est évident qu'en faisant varier les hypothèses, on fait varier la valeur. Il nous faut donc tout justifier. La valeur d'une marque peut aussi être vécue comme une potentialité, on n'a pas de problème avec ça. Une marque peut valoir 100 si vous mettez telle et telle chose en place et peut valoir 90 si vous ne les mettez pas. (Christophe, Chargé d'études, Interbrand)

L'évaluation d'un bien immatériel, comme une marque, fait forcément intervenir une part de subjectivité.

En raison de la nature stratégique des données nécessaires à la réalisation de l'évaluation d'une marque, des contrats de confidentialité sont très régulièrement contractés avec les entreprises concernées.

Nos clients de la brand valuation, on ne les nomme jamais, parce qu'ils ne veulent pas. Quand on calcule le taux de royalties pour des marques comme Nestlé, on ne le diffuse pas. En fait, on a des contrats de confidentialité qui sont extrêmement forts, compte tenu de toutes les informations auxquels on a accès. Donc en fait, on ne communique pas dessus. (Damien, DG Interbrand)

Toutefois, le site Internet du cabinet Interbrand publie chaque année un classement des marques les plus chères au niveau mondial et depuis plus récemment en France⁴³. L'établissement de ce classement est particulier dans la mesure où les entreprises dont les marques sont évaluées n'ont pas été sollicitées par le cabinet Interbrand. Dès lors, l'évaluation se fonde uniquement sur les données accessibles dans les rapports annuels des marques évaluées et les publications de l'entreprise concernée. Ce nouveau classement des marques les plus chères réalisé en France a été fait à la suite de l'implantation d'un bureau du cabinet Interbrand en France. La finalité de ce classement est purement marketing pour le cabinet puisqu'il s'agit de se faire connaître auprès de clients potentiels.

A la base, ce classement est une pure opération de marketing et de communication pour se faire connaître et pour témoigner de l'intérêt d'Interbrand pour les marques. Elle a quand même un aspect très particulier cette étude parce qu'on n'interroge pas les marques, on n'a jamais de contact avec les marques. Donc, on s'engage sur une valeur sur la base des documents publiés. Ce ne sont pas nos clients. (Damien, DG Interbrand)

Les réactions de la part des entreprises à la publication de ce classement dont la marque a été évaluée sont diverses : certaines entreprises contestent leur classement sous prétexte qu'elles n'ont pas été sollicitées, d'autres entreprises ne figurant pas dans le classement aimeraient en faire partie, d'autres enfin, mettent fièrement en avant leur classement sur leur site Internet. Finalement, ce classement offre à Interbrand la possibilité de démarcher les dirigeants des grandes entreprises françaises pour leur proposer les services attachés à leur méthode de valorisation des marques. En s'appuyant sur ce classement, Interbrand peut jouer d'une certaine notoriété et légitimité auprès de futurs clients.

⁴³ Ce classement est précisé dans le premier chapitre (section 2).

- Le cabinet d'audit

Selon le manager d'un cabinet d'audit, l'évaluation d'une marque demande la réalisation d'une étude approfondie du secteur et du comportement des consommateurs. Au final, il s'agit d'identifier si la marque possède un rôle dans le processus de création de valeur pour l'entreprise.

La marque par définition, c'est un actif stratégique pour l'entreprise. [...] C'est un actif incorporel qui est vraiment à part car une marque sert avant tout à différencier un produit et à provoquer un réflexe d'achat chez le consommateur. Ce réflexe d'achat, c'est ce qu'on va tester quand on mesure la valeur d'une marque. (Dominique, senior manager, cabinet d'audit)

La méthode de valorisation de la marque consiste alors à vérifier la bonne adéquation entre l'offre proposée par la marque, le nom de la marque, les valeurs véhiculées par l'image de la marque et la loyauté des consommateurs.

Comme pour les cabinets d'études spécialisés dans la valorisation des marques, le manager du cabinet d'audit a recours à une méthode fondée sur une analyse de données financières, marketing et stratégiques :

L'évaluation de la marque repose avant tout sur cette analyse stratégique, marketing et financière de la société. On doit vraiment se plonger dans les études, type panels de consommateurs, enquête de notoriété, notoriété assistée, notoriété spontanée, quelles sont les valeurs de la marque, est-ce que ces valeurs sont en adéquation avec l'offre produit actuel ou futur de la société parce qu'on peut avoir un portefeuille de produits à un instant t qui ne va pas être forcément totalement en adéquation avec les évolutions de la société. (Dominique, Senior manager, cabinet d'audit)

A la différence des cabinets spécialisés, comme Interbrand ou Sorgem, le cabinet d'audit ne va pas directement dans l'entreprise pour recueillir des informations de « première main ». Le manager se fonde sur des études marketing dont dispose l'entreprise et sous-traite les études sectorielles pour compléter son analyse. L'apport de l'auditeur tient essentiellement à la modélisation des *cash-flows* générés par la marque à partir des prévisions en termes d'évolution de la part de marché, du chiffre d'affaires et des résultats prévisionnels.

Le manager du cabinet d'audit a d'ailleurs reconnu qu'il utilisait les données publiées par les études rendues publiques du cabinet Interbrand comme base de comparaison des marques du même secteur en recoupant les informations de ces études à d'autres sources de données.

Une des sources qui est très utile, c'est un classement fait par une société qui s'appelle Interbrand que vous devez connaître et qui publie chaque année une liste des 100 marques très connues. Avant, ils publiaient les ventes d'une marque, donc on pouvait en déduire un multiple applicable aux ventes et ça marchait assez bien.

Maintenant, ils ont arrêté de publier les ventes qui accompagnent la valeur des marques, parce qu'ils se sont aperçus que c'était une fuite de savoirs-faire de leur côté, donc ils ne publient plus que la valeur de la marque. Donc, pour retrouver le montant des ventes, c'est parfois plus compliqué, si vous avez des franchisés par exemple, c'est très compliqué d'avoir le montant des ventes faites sous cette marque parce que ce sera réparti sur un nombre d'entreprises considérables, et c'est une information qui est totalement non publique. (Dominique, Senior manager, cabinet d'audit)

Là encore, le discours de l'auditeur que nous avons rencontré révèle trois informations marquantes. Dans un premier temps, l'auditeur souligne l'importance de la définition du chiffre d'affaires en tant qu'indicateur clé dans la détermination de la valeur d'une marque. Le montant des ventes par marque est également reconnu en tant que source indispensable à la réalisation de l'évaluation d'une marque par les autres personnes que nous avons rencontrées. De plus, il faut également souligner la nature confidentielle des informations nécessaires à la valorisation d'une marque, ainsi que l'intérêt de recourir à la combinaison de multiples approches, permettant ainsi de réduire la marge d'erreur. L'une des principales difficultés de l'évaluation d'une marque tient à la traduction d'indicateurs qualitatifs en indicateurs quantitatifs.

La volatilité est inhérente à ce type d'actifs par définition. On aurait pu dire ça en préambule, c'est un type d'actif qui est difficile à évaluer séparément, parce que c'est un actif qui a un sens lorsque la société est en activité. [...] Oui, il y a forcément une part aléatoire, c'est pour ça que dans le déroulement on essaie de garder des méthodes quantitatives dont les méthodes d'ensemble sont cohérentes pour essayer de rationaliser les choses. Les contours ne sont pas toujours très bien définis. Même si on sait que ce n'est pas totalement satisfaisant. (Dominique, Senior manager, cabinet d'audit)

La valorisation d'une marque ne constitue pas une science exacte, c'est également l'une des limites de l'évaluation soulignées par les consultants des cabinets spécialisés dans l'évaluation des marques.

D'ailleurs, les propos du directeur associé de Sorgem confirment les particularités liées à l'évaluation d'un actif immatériel :

Les principales difficultés sont la fiabilité des données et le lien qu'on fait entre les données qualitatives et les objectifs quantitatifs. On a nécessairement des méthodes un peu hybrides, on est obligé de quantifier quelque chose de mou et de le rendre dur. On passe par des systèmes qu'on essaie de faire le plus rationnel possible, d'analyse multicritères d'une marque en disant là-dessus, ils sont très bons, là-dessus, ils sont faibles, etc., pour à la fin avoir un score. On n'a pas tellement le choix quand on veut essayer d'évaluer ce type d'actif, on est obligé de passer par-là. On le fait avec le plus de sérieux possible, le plus d'intégrité possible, sachant que c'est toujours un peu fragile. (Nicolas, Directeur associé, Sorgem)

En s'attachant à transcrire des données qualitatives issues du marketing en données quantitatives, le processus d'évaluation d'une marque fait toujours intervenir une part de subjectivité. La valeur finale résultant du processus ne constitue donc pas une valeur exacte, deux évaluations aboutissent nécessairement à des résultats différents puisque les hypothèses de travail peuvent varier d'une évaluation à une autre.

Le manager du cabinet d'audit que nous avons rencontré a eu l'occasion d'évaluer une des marques d'un groupe international dans le cadre d'une restructuration. Le groupe applique une stratégie européenne pour l'ensemble de ses marques, aussi, les mêmes publicités sont diffusées dans tous les pays européens où la marque est présente sur le marché et le même logo est utilisé. Par contre, le nom de la marque de crèmes glacées diffère d'un pays à l'autre, même si les produits vendus sous les différentes appellations sont strictement identiques. Dans ce cas, l'évaluation de la marque en France n'est pas aisée à mettre en œuvre compte tenu de l'ensemble des paramètres dont il faut tenir compte.

Dans le cas de ce type de groupe particulièrement compliqué, il faut se poser la question des prix de cession internes, où est logée la marge, qui la perçoit et comment est construit le business plan en termes de prix de cession internes, est-ce que ces prix de cession veulent dire quelque chose ? Souvent, les prix de cession, ce sont les coûts industriels plus x% et c'est tout. Ils ont une logique transversale, il peut y avoir dix SA qui font chacune quelque chose de différent, qui chacune ont un petit morceau d'activité pour la branche crèmes glacées et eux regardent le résultat de la branche crèmes glacées, ils s'en fichent de savoir si c'est dans la filiale A ou B. Ils ont une logique BU, un truc matriciel par marque. Donc, c'est relativement compliqué dans ce contexte là, il faut bien comprendre comment sont faits les reportings, sur la base de quels coûts, où ils font de la marge, c'est très compliqué. Il y a une analyse de « détricotage » du reporting pour comprendre comment il est construit qui est assez compliqué. (Dominique, senior manager, cabinet d'audit)

Ainsi, l'évaluation d'une marque proposant différents produits, présente dans plusieurs pays européens mais ne portant pas le même nom dans les différents pays soulève de nombreuses difficultés, notamment en termes de définition des prix de cession internes. D'après un senior manager, la fiabilité de l'évaluation repose sur la pertinence du *business plan* qui a été établi. En collaboration avec le directeur financier, le rôle de l'auditeur consiste alors à vérifier la cohérence des données financières et des différentes hypothèses sur lesquelles repose le *business plan*.

Au final, les caractéristiques en termes de mode opératoire des différents cabinets que nous avons eu l'occasion de rencontrer présentent des disparités. L'étude des enjeux de l'évaluation d'une marque permet de compléter l'analyse.

2. Les enjeux de l'évaluation d'une marque

L'évaluation d'une marque auprès de l'un ou de l'autre des cabinets ne répond pas aux mêmes attentes de la part des entreprises qui ont sollicité l'expertise d'un cabinet d'audit ou d'un cabinet spécialisé (2.1.). D'ailleurs si le suivi de l'évaluation reste limité une fois celle-ci réalisée, certaines différences peuvent être soulignées (2.2.). Enfin, les apports de l'étude exploratoire sont détaillés (2.3.).

2.1. Des objectifs différents

Les résultats de l'audit de la marque étudiée n'ont généralement pas le même objectif : les méthodes Sorgem et Interbrand visent à attribuer une valeur précise à une marque à la fin du processus d'évaluation. En revanche, l'objectif final du cabinet d'audit n'est pas toujours d'apposer une valeur précise à la marque. Le cabinet d'audit peut être simplement amené à établir que la valeur de la marque inscrite au bilan n'est pas surévaluée, comme l'attestent les propos de Dominique :

On se prononce sur le caractère non surévalué d'une marque dans des conditions normales d'exploitation, sachant qu'avant ça on a fait une fourchette où on s'est dit la valeur de telle marque est entre tant et tant. Il y a souvent une dimension pari dans les business plans d'une société, si le marché réagit favorablement à la marque, parce que des échecs industriels on en voit tous les jours. Lorsqu'on a un produit par exemple Apple, si on m'avait demandé il y a quelques années combien vaut la marque I-Pod, j'aurais dit pas énormément vu la part de marché, mais aujourd'hui où on voit que la part de marché a fortement augmenté, tout le monde s'arrache les baladeurs numériques, ça a un bon succès donc c'est sans doute une marque qui vaut quelque chose. (Dominique, senior manager, cabinet d'audit)

Contrairement aux cabinets spécialisés dans l'évaluation des marques qui attribuent une valeur unique mais justifiée à la fin de l'évaluation, le cabinet d'audit a la possibilité de transmettre une fourchette d'évaluation qui permettra d'attester que la valeur de la marque n'est pas surévaluée.

Le cabinet Interbrand cherche à associer à la valorisation des marques, des services de conseils spécifiques tels que la mise en place de système de gestion, de reporting ou de

mesure de la performance d'un portefeuille de marques. Il propose ainsi un panel de services associés à l'évaluation d'une marque. Par contre, les cabinets d'audit plus traditionnels, amenés à évaluer des marques de manière ponctuelle, cherchent uniquement à attester de la valeur financière d'une marque. Au final, les conclusions et recommandations du cabinet Interbrand sont remises sous la forme d'un important dossier d'une centaine de pages. En revanche, l'évaluation réalisée par un cabinet d'audit prend la forme d'un rapport synthétique d'une page.

Le rapport qu'on remet, ça peut être une attestation qui fait une page. L'objectif de notre mission est totalement différent [d'Interbrand], nous c'est souvent d'attester que la valeur de la marque n'est pas surévaluée. On n'est même pas obligé de développer comment on arrive à la conclusion, à la limite. Ça ressemble à la conception anglo-saxonne de l'attestation d'équité. (Dominique, senior manager, cabinet d'audit)

Si les entreprises qui s'adressent à des cabinets spécialisés ont pour point commun la volonté de valoriser une marque, les prestations fournies par les différents cabinets sont très différentes. Dans le cas d'un cabinet d'audit, la mission est très brève et les services proposés sont très restreints, les cabinets spécialisés proposent en revanche des prestations beaucoup plus complexes. Les deux types de prestations, comme les coûts associés sont donc très différents et ne répondent pas à la même demande. De même, le suivi de l'évaluation de la marque diffère d'un cabinet à l'autre.

2.2. Un suivi de l'évaluation très limité

Comme nous l'avons précisé, l'évaluation d'une marque peut être réalisée, afin d'inscrire son montant à l'actif du bilan ou pour des raisons d'amélioration de la gestion de la marque en interne. Or, le suivi diffère selon que la valeur de la marque est portée au bilan ou non. Lorsque la marque est comptabilisée, sa valeur doit être régulièrement suivie afin de s'assurer qu'elle n'a subi aucune dépréciation. Une marque ayant fait l'objet d'une évaluation interne n'est soumise à aucune règle de suivi particulière.

En fait, inscrire la marque au bilan vous oblige à réviser sa valeur tous les ans pour la contrôler. Soit, le client fait ça avec son commissaire aux comptes directement sur la base du business plan qui a été fait, soit, on intervient nous-même pour réviser la valeur de la marque. Soit, la marque n'est pas au bilan et l'entreprise s'en sert uniquement comme outil d'analyse stratégique. On a certains clients qui tous les ans nous demandent de regarder la valeur de la marque. (Damien, DG, Interbrand)

Ainsi, soit les marques inscrites au bilan sont suivies directement par le cabinet Interbrand qui a réalisé l'évaluation, soit le commissaire aux comptes réalise le test. Avec l'application des normes IFRS depuis le 1^{er} janvier 2005, les sociétés cotées sont tenues de réaliser tous les ans

un test de dépréciation sur les marques inscrites au bilan. Le DG d'Interbrand estime que l'introduction des nouvelles normes IFRS va avoir de nombreuses conséquences en raison des contraintes liées aux tests de dépréciation auxquels les marques sont soumises. Il nous précise d'ailleurs que son cabinet d'études va devoir désormais proposer un nouvel outil permettant à l'entreprise de réviser rapidement la valeur de sa marque.

Le Directeur associé du cabinet d'études nous a expliqué que si l'évaluation initiale d'une marque requiert une approche globale fondée sur des critères financiers, marketing et économiques, une fois la marque évaluée, le suivi de sa valeur se focalise essentiellement sur les aspects financiers. Les normes IFRS mettent ainsi l'accent sur la mesure financière avec la mise en place des tests de dépréciation. Les entreprises sont supposées réaliser elles-mêmes, en interne, le test de dépréciation. Si peu de variations sont constatées, les financiers actualisent eux-mêmes la valeur de leur marque, par contre, s'il existe d'importantes distorsions, l'entreprise peut être amenée à faire de nouveau appel au cabinet Sorgem pour une réévaluation complète.

D'après le manager du cabinet d'audit, une marque est évaluée de façon ponctuelle et il n'est pas prévu de suivi particulier une fois l'évaluation réalisée sauf dans des cas exceptionnels.

*L'expert intervient si des éléments laissent à penser que la valeur de la marque baisse, par exemple, si le chiffre d'affaires baisse de x%, on doit refaire une évaluation de la marque pour voir quel est le montant, si ça a un impact sur la valeur de la marque.
(Dominique, senior manager, cabinet d'audit)*

Les entreprises font appel à un cabinet d'évaluation pour répondre à une demande particulière et clairement identifiée au départ. Toutefois, le suivi reste très limité, une fois l'évaluation réalisée quel que soit le cabinet. Quels sont les apports de cette étude exploratoire au regard de notre problématique ?

3. Les apports de l'étude exploratoire

Plusieurs phénomènes sont à l'origine d'un dynamisme du marché de l'évaluation des marques. D'abord, l'introduction des normes IFRS amène les entreprises à une plus grande homogénéité dans leur pratique comptable et les conduit de plus en plus fréquemment à inscrire leur marque à l'actif de leur bilan. Ensuite, avec la multiplication d'opérations de fusions et d'acquisitions faisant émerger de forts montants d'écarts d'acquisition, il devient

nécessaire d'expliquer aux actionnaires d'où provient ce surpris. Une des possibilités pour affecter ces survaleurs consiste à identifier les marques de manière distincte du goodwill. Les différents interlocuteurs que nous avons rencontrés ont également insisté sur l'intérêt de valoriser une marque à l'égard des équipes marketing. Pour ces dernières, la valorisation des marques leur permet de légitimer les dépenses engagées à long terme.

Finalement, cette étude exploratoire nous a été utile pour trois raisons principales. Cette étude a permis d'affiner notre compréhension de la littérature sur la valorisation des marques. Elle nous a également apporté deux contributions d'un point de vue méthodologique : en termes de choix de l'entreprise choisie et de la population de l'étude.

3.1. Une meilleure compréhension des leviers de création de la valeur d'une marque

Si la revue de la littérature sur la valorisation des marques se focalise essentiellement sur la méthodologie en elle-même, les entretiens que nous avons menés ont permis de mettre l'accent sur l'avant et l'après valorisation. En effet, les motivations poussant les entreprises à évaluer une marque apparaissent relativement diverses, la principale raison étant la comptabilisation de la valeur des marques à l'actif du bilan. Or, plusieurs travaux sur ce thème (Guilding et Pike, 1990, 1994a, 1994b ; Farquahr, 1989) identifiés dans la littérature ont souligné l'intérêt du processus de valorisation pour des raisons autres que purement comptables. La valorisation d'une marque est ainsi analysée en tant qu'outil de gestion stratégique d'un portefeuille de marques. Dans les trois cabinets d'évaluation, le suivi réalisé une fois l'évaluation terminée reste très limité, sauf dans des cas spécifiques où l'entreprise fait de nouveau appel au cabinet d'évaluation. Finalement, les entretiens menés avec certains responsables de cabinets d'évaluation ne nous ont pas permis de répondre à notre question de recherche s'intéressant aux implications managériales de la prise de conscience de la valeur des marques. Notre recherche vise en effet à comprendre comment les entreprises ont réagi face à ce nouvel enjeu. Sur ce point, les entretiens confirment l'intérêt récent pour cette question de la valeur des marques sans toutefois nous éclairer précisément sur les conséquences. D'où l'intérêt, dans un second temps, de mener une étude de cas approfondie dans une entreprise concernée par cette question.

3.2. Une identification des entreprises pertinentes pour notre recherche

Cette étude exploratoire nous a également permis de définir le terrain approprié compte tenu de notre question de recherche. Au début de ce travail de recherche, nous avons initialement pensé que toute entreprise dont la (ou les) marque(s) apparaîtra(en)t comme importante(s) aux yeux du consommateur constituerait un terrain d'étude intéressant. Nous avons d'ailleurs eu l'occasion de rencontrer le Directeur Administratif et Financier d'une grande entreprise française dont le nom de l'entreprise se confond avec la célèbre marque de luxe. Pour ce dernier, la marque étant indissociable du nom de son entreprise, la question de la valeur de sa marque n'avait à son sens qu'un intérêt limité. Son principal argument tenait au fait qu'il n'était pas question de revendre sa marque, donc la question de connaître sa valeur ne lui apparaissait pas d'un intérêt majeur.

Dès lors, il est apparu que le terrain d'étude approprié à notre recherche correspondait à des entreprises détenant un portefeuille de marques. En effet, ces dernières sont amenées régulièrement à céder ou acquérir des marques, d'où leur intérêt croissant sur la question de la valeur de cet élément immatériel. Le choix de ce type d'entreprises a d'ailleurs été souligné par différents interlocuteurs que nous avons rencontrés. Notre étude de cas approfondie s'attache à étudier le groupe Globalmarket détenant justement un solide portefeuille de marques. Ce groupe a fait le choix de réduire son portefeuille de marques ce qui l'a amené à s'intéresser de manière spécifique à la question de la valeur des marques. Cette question est notamment abordée dans le chapitre suivant.

3.3. La définition des interlocuteurs pertinents pour notre recherche

L'étude exploratoire est venue confirmer d'autres éléments identifiés dans la littérature, à savoir un intérêt relativement nouveau sur l'étude conjointe de la finance et du marketing au sens large. La valorisation d'une marque repose en effet sur des éléments issus du contrôle de gestion, de la finance, de la logistique et du marketing. Aussi, pour notre principale étude de cas, nous avons souhaité rencontrer des interlocuteurs appartenant à de nombreuses fonctions de l'entreprise.

Au final, l'étude exploratoire constitue une première étape indispensable dans la recherche puisqu'elle permet d'identifier la résonance du sujet de recherche sur le terrain. Dans notre

cas, l'étude a essentiellement permis d'établir une liste d'entreprises susceptibles de constituer des terrains de recherche pertinents quant à notre objet de recherche.

Conclusion de la section 2

En étudiant plus particulièrement trois cabinets d'études distincts, notre étude exploratoire a permis de faire émerger certaines conclusions. D'abord, l'étude exploratoire a été l'occasion de confronter nos connaissances théoriques de la question de l'évaluation d'une marque à un point de vue plus pratique. Nous avons ainsi pu mieux comprendre quels sont les fondements de la valeur d'une marque. Il est ainsi apparu que le chiffre d'affaires occupait une importance particulière dans le processus d'évaluation d'une marque. Nous souhaitons également savoir si, une fois l'évaluation d'une marque réalisée, l'entreprise mettait en place un système de suivi spécifique de la valeur déterminée par le cabinet sollicité. Compte tenu du suivi très limité de la valeur de la marque établie par les cabinets d'évaluation, les études de cas que nous avons conduits par la suite cherchent notamment à répondre à cette question. L'étude exploratoire nous a également été utile sur deux autres points : la définition du terrain de recherche et des interlocuteurs les plus pertinents pour répondre à nos interrogations.

Conclusion du chapitre 3

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre démarche méthodologique, notre positionnement épistémologique et les principaux résultats de notre étude exploratoire. La démarche qualitative retenue dans ce travail de thèse est justifiée par le caractère exploratoire de notre recherche. Aussi, une méthodologie par études de cas est apparue la plus pertinente par rapport à notre question de recherche. Le recueil des données provient essentiellement d'entretiens semi-directifs que nous avons conduits auprès de 41 personnes en lien avec notre problématique. Ainsi, nous avons rencontré une variété d'acteurs au sein de notre étude de cas approfondie : des contrôleurs de gestion d'une marque, des chefs de produit, des chefs de marque ou encore des responsables financiers. Des données secondaires telles que des documents internes et des documents externes viennent compléter les informations recueillies lors des différents entretiens. En outre, nous avons choisi d'adopter une posture interprétativiste dans le but de comprendre quel est l'impact des marques sur les modes de pilotage de l'entreprise.

Par ailleurs, nous avons conduit une étude exploratoire auprès de différents acteurs spécialistes de la marque dans le but de mieux définir les contours de cet objet. Les entretiens menés lors de cette étape nous ont confortée par rapport à l'intérêt de notre recherche. En effet, tous les interlocuteurs rencontrés ont souligné le nouvel intérêt sur la question de la valeur des marques, alors que ces dernières relevaient auparavant exclusivement du domaine du marketing. Enfin, cette étude nous a notamment permis d'identifier les terrains les plus appropriés pour notre recherche empirique ainsi que les acteurs susceptibles d'apporter des éléments de réponse à nos questionnements. Ainsi le groupe Globalmarket constitue un terrain de recherche pertinent. La restitution de nos différents sous-cas issus de notre étude approfondie est présentée dans les chapitres suivants.

CHAPITRE 4 - ETUDE EMPIRIQUE : PRESENTATION DU CAS GLOBALMARKET ET DU CAS DES MARQUES FAIBLES

Introduction

Notre étude empirique repose sur une étude de cas approfondie : le cas Globalmarket. Ce groupe d'envergure internationale détient un important portefeuille de marques qui possèdent des caractéristiques différentes. Comme nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, notre recherche s'intéresse particulièrement à certaines marques du groupe. Au total, nous avons étudié et analysé sept marques, représentant autant de « sous-cas ». Les données recueillies proviennent d'entretiens réalisés avec des acteurs appartenant à diverses fonctions de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous exposons une partie des résultats issus de notre étude empirique. Dans une première section nous explicitons comment le groupe a pris conscience de la valeur de ses marques (section 1). Ensuite, nous précisons les résultats du cas des « marques faibles », c'est-à-dire les marques dont la part de marché relative est faible (section 2). Compte tenu de notre revue de la littérature, nous établissons une distinction entre les marques qui sont comptabilisées au bilan et celles qui n'y sont pas. En effet, comme l'ont souligné certains auteurs, nous envisageons des spécificités dans le suivi des marques dont le montant serait comptabilisé au bilan par rapport à celles qui n'y figurent pas.

SECTION 1 - VERS UNE PRISE DE CONSCIENCE DE LA VALEUR DES MARQUES

Dans cette première section, nous présentons d'abord l'organisation générale du groupe Globalmarket (1.) avant de détailler comment le groupe a pris conscience de la valeur de ses marques et est passé d'une vision marketing à une vision financière (2.).

1. Un groupe organisé autour de ses marques

En allant sur le site Internet du groupe Globalmarket, il est frappant de constater que toute la communication de l'entreprise s'effectue autour des marques du groupe. L'objet de cette première partie est de fournir une présentation générale du groupe (1.1.). Ensuite, la récente stratégie tournée vers la réduction de marque est explicitée (1.2.). Le nouvel enjeu lié à la réduction des marques du groupe entraînant un intérêt sur la question de la valeur des marques s'est également traduit dans la gestion des risques (1.3.).

1.1. Présentation générale du groupe Globalmarket

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. Le groupe est présent dans près de 150 pays à travers le monde, compte 206 000 employés au niveau mondial et plus de 5 200 salariés en France. En 2005, le chiffre d'affaires du groupe atteignait 39,7 milliards d'euros.

Le tableau 4-1 présente le profil des personnes que nous avons interviewées et qui nous ont permis d'établir la présentation du cas Globalmarket.

Tableau 4-1 : Profil des personnes interviewées

Nom	Intitulé du poste	Ancienneté dans le groupe	Formation
Tiphaine	Chef de produit de la marque Frozen	6 ans	Ecole de commerce
Gilles	Directeur Financier, Division alimentaire	12 ans	Ecole d'ingénieur
Mathias	Responsable du contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »	5 ans	Maîtrise de comptabilité
Karl	Auditeur interne	5 ans	Ecole de commerce, Sciences Politiques
Martin	Auditeur interne	8 ans	Ecole de commerce, spécialité finance

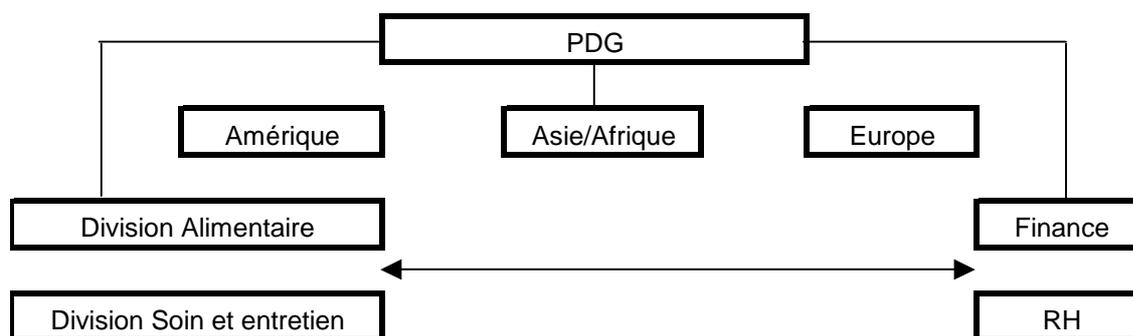
Au niveau mondial, le groupe Globalmarket est scindé selon deux grandes divisions :

- la division « Soins et entretien »
- la division alimentaire

Globalmarket en France est également structuré autour de ces deux divisions. La division « Soins et entretien » regroupe des marques concernant les soins de la personne, avec des marques de dentifrice, de déodorants ou encore de shampoings. La stratégie globale de Globalmarket est décidée au niveau de chacune des deux grandes divisions et sa mise en œuvre est déclinée selon les sous-divisions. La division « Soins et entretien » est ainsi divisée selon la partie « Soins » et la partie « Entretien ». La partie « Entretien » regroupe des marques de lessive, des marques de nettoyants ménagers et de produits pour lave-vaisselle, tandis que la partie « Soins » se compose de marques d'hygiène pour le corps, les cheveux et les produits dentaires. La division alimentaire regroupe différentes catégories : les boissons, les condiments, les plats cuisinés ou encore les crèmes glacées. Au total, Globalmarket France compte 55 marques actives.

L'organisation du groupe Globalmarket se découpe selon les divisions (alimentaire et « Soins et entretien »), les régions (Amérique, Asie/Afrique et Europe) et les différentes fonctions (Finance, Ressources Humaines, etc.). La figure 4-1 présente l'organisation simplifiée du groupe Globalmarket.

Figure 4-1 : Organisation du groupe Globalmarket



Source : Rapport annuel 2005 du groupe Globalmarket.

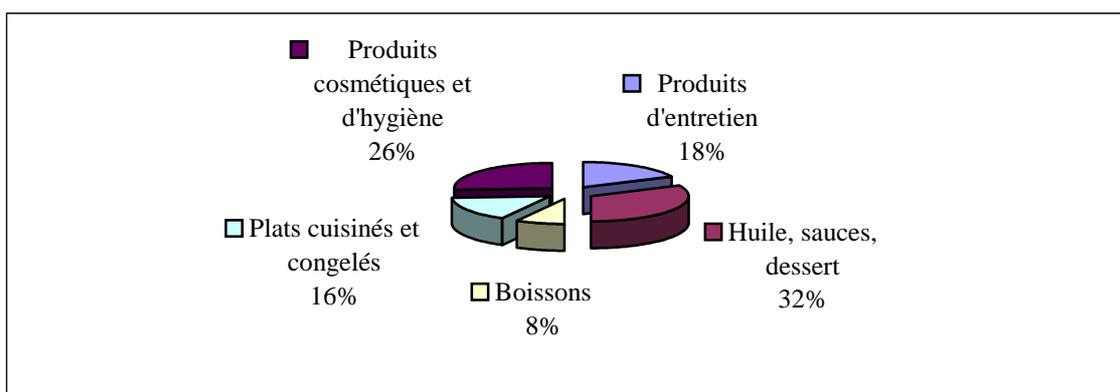
La division alimentaire est divisée selon cinq *Business Units* (BU) fonctionnant toutes de la même manière :

- la BU « Beurre, huile et fromage »,
- la BU « Soupe et dessert »,
- la BU « Moutarde et mayonnaise »,
- la BU Boissons,
- la Restauration Hors Foyer (RHF),

Une BU regroupe un pôle marketing, un pôle *category management*, interface entre la force de vente et le marketing, un pôle finance, un pôle études (continues et ad hoc) et un pôle logistique. Ainsi, chacune des BU forme une *business team* ou « petite entreprise » regroupant ces différentes fonctions. Ce fonctionnement est appuyé par des services supports, communs aux différentes BU, tels que la comptabilité ou le service informatique.

A ces différentes BU, s'ajoute une partie regroupant les glaces et surgelés avec des marques telles que Frozen ou Gelati qui seront étudiées ultérieurement. La répartition en fonction du chiffre d'affaires des différentes activités du groupe est représentée par la figure 4-2.

Figure 4-2 : Répartition des activités du groupe Globalmarket



Source : Rapport annuel 2005 du groupe Globalmarket.

La stratégie se traduit par une dichotomie entre les marques mondiales, qui enregistrent près de 80% du chiffre d'affaires global et les marques locales, plus petites en termes de chiffre d'affaires et présentes seulement dans certains pays. Cette dichotomie se répercute au niveau de l'affectation des ressources : les marques mondiales bénéficient d'un soutien marketing et financier renforcé, tandis que les marques locales sont gérées par des équipes plus restreintes. C'est ce que nous explique Tiphaine, chef de produit de la marque Frozen :

Déjà, la première chose, c'est qu'il y a deux types de marketing chez Globalmarket, la majorité du business (environ 80%), c'est des grosses marques internationales, et le reste c'est des marques locales ou gérées localement. Une grosse marque internationale, c'est par exemple Hydrasoap et c'est géré par un centre d'innovation, qui regroupe des personnes qui travaillent sur tous les aspects de la marque et qui sont sensés travailler pour générer les innovations et la communication de la marque pour le futur. (Tiphaine, Chef de produit, Frozen)

Le groupe Globalmarket est entièrement organisé autour de ses marques. La culture du groupe se caractérise notamment par une rationalisation forte des procédures en ce qui concerne le développement d'une marque.

En fait, on a une culture de la marque qui est très forte, très rationnelle et même légèrement rigide, c'est-à-dire qu'on sait pour chaque marque jusqu'où elle peut s'étendre, en tous cas en Food. Donc on sait globalement le territoire de la marque et on ne fait pas n'importe quoi avec. (Tiphaine, Chef de produit, Frozen)

Ainsi, comme le souligne la chef de produit de la marque Frozen, l'extension d'une marque est strictement contrôlée.

D'un point de vue financier, les bilans consolidés du groupe Globalmarket comprennent des marques comptabilisées à l'actif du bilan, et d'autres qui ne le sont pas. Cette différence vient du fait que certaines marques ont fait l'objet d'une acquisition relativement récente et figurent

au bilan comme le prévoient les normes IFRS. A partir du 1^{er} janvier 1998, les marques acquises de manière séparée ou lors de regroupement d'entreprises ont été systématiquement comptabilisées. En revanche, les marques créées en interne par le groupe ne sont pas comptabilisées dans les états financiers.

En fait, toutes les marques qui ont été développées par Globalmarket ne figurent pas au bilan. En revanche, dans les acquisitions récentes, notamment Feedup qui est en plus une société américaine avec une vision très anglo-saxonne et américaine, les marques ne sont pas présentes au bilan. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

En 2000, lors de l'achat de l'entreprise Feedup, différentes marques ont été acquises et certaines ont été comptabilisées au bilan de manière séparée de l'écart d'acquisition. Finalement, seules trois marques achetées récemment figurent à l'actif du bilan de Globalmarket France : Bianco, Frozen et La Dijonnaise.

1.2. Une stratégie orientée vers la réduction du nombre de marques

De 2000 à 2005, le groupe a choisi de mettre en place un plan stratégique de croissance sur une période de cinq ans appelé « Croissance Plus » visant à diviser par cinq le nombre de marques du portefeuille du groupe, pour le réduire de 2 000 à moins de 400 marques. Ce plan stratégique avait trois objectifs majeurs : améliorer la croissance du chiffre d'affaires des marques fortes de 4 à 5%, se recentrer sur les marques les plus fortes et améliorer la rentabilité par action. Selon le directeur financier de la division alimentaire, une marque forte réalise un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros :

Pour Globalmarket, des marques fortes c'est des marques dont le chiffre d'affaires fait plus d'un milliard d'euros. Honnêtement, sur ce créneau là, Globalmarket souhaite en avoir moins de dix, parce qu'il s'agit de marques formidables qui ont généré une marge brute d'exploitation suffisante pour couvrir un certain nombre de leurs dépenses de marketing et de recherche qui sont les deux postes qui coûtent très cher. Donc, très nettement, il y a un appel vers ces grosses marques planétaires et à chiffres d'affaires importants. L'ensemble des multinationales fait pareil que Globalmarket. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

Ce travail de gestion des marques visait non seulement à réduire et limiter la complexité, mais surtout à se focaliser sur les marques jugées essentielles. Ce choix de réduction du nombre de marques a été également guidé par une volonté d'offrir une meilleure rentabilité aux actionnaires. L'objectif étant en effet d'améliorer les deux indicateurs suivis prioritairement par le groupe que sont le chiffre d'affaires et le résultat.

Ce n'est pas un monde figé, c'est un monde qui bouge, qui est en perpétuel renouvellement, donc on parle de 400 marques actuellement, on sera peut être à 300

ou à 450 dans deux ans, on n'en sait rien. Peu importe, l'important c'est d'avoir un portefeuille suffisamment solide qui permet d'apprécier le business et de faire croître la société en termes de chiffre d'affaires et de profit. Derrière, c'est aussi ça les objectifs poursuivis. (Mathias, Responsable du Contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

En 2005, à la fin du plan « Croissance Plus », le groupe détenait douze marques dont le chiffre d'affaires dépassait un milliard d'euros.

La stratégie se traduit par différents procédés ayant permis de réduire le nombre de marques au sein du portefeuille de Globalmarket. Ainsi, certaines marques du groupe avaient des positionnements rigoureusement identiques auprès du consommateur, mais le nom variait d'un pays à l'autre pour des raisons historiques liées à leur acquisition. Dans ce cas, un choix s'est opéré entre les deux marques pour n'en garder qu'une, l'autre marque étant abandonnée ou cédée. D'autres marques ne faisant plus partie des préoccupations stratégiques du groupe ont également été abandonnées ou cédées en raison d'un recentrage d'activités :

Donc quand on dit que Globalmarket est passé de 2000 marques à 400 marques, il y est passé avec deux phénomènes. Le premier qui est « c'est idiot, si je fais une lessive dont le but est d'être un peu cher mais de vraiment apporter quelque chose d'extraordinaire en termes de qualité, de performance de lavage au consommateur et qu'elle s'appelle Spok en France, Outo au Portugal, et Wisk aux Etats-Unis, c'est un peu compliqué et il faut faire le ménage là dedans ». L'autre cas de figure peut être : « j'ai une marque d'huile traditionnelle et c'est une activité qui est considérée comme ne faisant plus partie des activités importantes de Globalmarket et je préfère me fixer sur d'autres ». (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

Ainsi, certaines marques ont été cédées avec les actifs, les usines et le personnel au motif d'un recentrage d'activités, d'autres ont été regroupées sous une même marque (dans ce cas, une marque migre sous une autre). Les dernières ont été abandonnées sans faire l'objet d'une revente particulière.

Dans le cas d'une migration de marque, il s'agit en principe de renforcer la marque qui bénéficie de la migration, ce qui n'est pas sans poser de difficultés compte tenu des valeurs financières respectives de chacune des marques concernées :

Et il y a l'autre cas de figure, je vais prendre le monde des shampoings, où il a fallu arrêter Origin sans céder cette marque pour rationaliser sur Hydrasoap ou Hair-Liss. Dans ce cas de figure, les marques ont une valeur. Dans les stratégies de recentrage de marques, il faut essayer d'aller vers une marque future forte, en même temps, il faut essayer de ne pas complètement dévaloriser la marque d'origine qui peut encore avoir une valeur, et là c'est un jeu un peu compliqué. (Gilles, Directeur Financier, Division alimentaire)

Toute la difficulté de ce type de situation vient du fait que chaque cas est spécifique, et il est impossible d'appliquer la même recette à l'ensemble des situations. Dans de nombreux cas, les marques locales, c'est-à-dire présentes dans un nombre restreint de pays, ont été les premières marques à être étudiées au regard du plan de réduction du portefeuille de marques. Certaines marques locales, comme la marque La Dijonnaise (présente uniquement en France) n'ont toutefois pas été cédées, dans la mesure où leur performance est considérée comme décisive pour la société locale. Par contre, les marques locales opérant sur un marché difficile ont été étudiées de près : certaines ont été cédées, d'autres ont migré, ou encore l'assortiment proposé sous la marque a été réduit.

Ce n'est pas forcément une cession derrière qui est envisagée, mais ça peut être modifier un peu la structure du portefeuille, ça peut être réduire les assortiments, ça peut être se concentrer sur les produits principaux de cette marque, ça ne conduit pas forcément et uniquement à la cession. Ceci dit, simplement, ça peut être des migrations de marques. (Mathias, Responsable du Contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

Par exemple, dans le cas des nettoyeurs ménagers, Globalmarket détenait trois marques : Cof, Domi et Voga. Or, le groupe a estimé qu'opérer sur le segment des nettoyeurs ménagers avec trois marques était déraisonnable, puisqu'il n'y avait pas autant de segmentation du côté des consommateurs. Dans le cadre de la rationalisation des marques, le groupe a hésité à faire migrer la marque Voga sous la marque Cof, pour finalement décider de s'en séparer. Les différentes études concernant cette éventuelle migration ont toutefois été peu concluantes : la marque Voga serait détruite sans apporter de réelle valeur à la marque Cof. Le groupe a ainsi décidé de céder la marque de manière à bénéficier de sa forte valorisation financière :

Finally, on allait détruire complètement la marque Voga, sans forcément, dans la stratégie de migration, apporter à Cof. C'est pourquoi on a décidé de vendre Voga et toucher une vraie valorisation de cette marque, vu qu'en la vendant, vous avez un effet immédiat qui est de récupérer de l'argent et un retour sur investissement. Parallèlement, vous créez une plate-forme concurrentielle, puisque du jour où elle est vendue et si elle est bien vendue, c'est que la marque a un potentiel de développement. En même temps, Globalmarket est habitué à travailler dans des contextes concurrentiels. Aujourd'hui Voga est une marque qui marche très bien chez les concurrents. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

La marque Voga continue donc d'exister auprès de concurrents de Globalmarket sur le marché fortement atomisé des nettoyeurs ménagers. En procédant de la sorte, Globalmarket se crée un nouveau concurrent. Pourtant, la migration n'est pas toujours possible, comme l'illustre le cas de la marque Olivette.

Un exemple de cession de marque auquel a participé le contrôleur de gestion de la BU « Beurre, huile et fromage » est illustré par la marque Olivette. La marque Olivette est une marque d'huile d'olive française, leader sur son marché, mais jugée difficilement exploitable dans d'autres pays. En effet, Globalmarket possède une autre marque d'huile d'olive, la marque Berto, bénéficiant d'un soutien plus important au niveau mondial que la marque locale Olivette. Parallèlement, des études marketing ont montré qu'une migration de la marque Olivette sous la marque Berto ne serait pas perçue favorablement par les consommateurs.

On était un petit peu contraint par la gestion de portefeuille et la marque Olivette a été jugée comme non prioritaire. C'est pour ça qu'on a décidé de vendre cette marque à une société qui pouvait, compte tenu de la puissance de cette marque sur le marché français, encore développer l'activité et du coup pérenniser aussi les emplois, parce qu'il y avait quand même une cession d'actifs derrière. Voilà un peu l'esprit dans lequel se situe cette cession qui est un bon exemple de gestion de portefeuille de marques. (Mathias, Responsable du Contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

Comme dans le cas de la marque Voga, la marque Olivette a été cédée à un concurrent de Globalmarket.

La décision de céder la marque Olivette a été proposée par la société locale française, cette proposition a ensuite été validée par la région Europe. En effet, en raison de l'importance financière de la marque Olivette, la décision d'une éventuelle cession ne se décide pas seulement au niveau local, mais également au niveau régional européen. Le montant de la transaction est proposé par l'entreprise qui souhaite acquérir la marque, à partir notamment d'une note de synthèse du marché fournie par l'entreprise qui souhaite vendre sa marque.

C'est comme si vous achetiez une voiture à la différence qu'on ne vous donne pas le prix, c'est à vous de le déterminer si vous êtes acheteur. Donc, vous savez que sur le marché, parce que vous avez pu être contacté par la société qui vend, vous savez que sur ce marché, il y a une opportunité à saisir, on vous offre la possibilité au travers d'une synthèse de ce qu'est le business, de vous faire une première opinion de ce qu'est l'activité, de ce qu'est la marque. Au travers de cette première opinion, vous faites une première offre de prix. En fonction de l'offre de prix que vous donnez, vous êtes retenu ou pas par le vendeur et en général, les vendeurs regardent le rapport qualité-prix. (Mathias, Responsable du Contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

La marque est cédée à l'entreprise qui offre le meilleur équilibre entre solidité structurelle et financière de l'entreprise acquéreuse. Il s'agit à la fois d'étudier les synergies dégagées au sein du propre portefeuille d'activités de l'entreprise acquéreuse et le prix d'acquisition

proposé. D'après les propos du responsable du contrôle de gestion d'une BU, la marque n'est pas forcément vendue à l'acheteur qui propose le meilleur prix, d'autres aspects doivent également être pris en compte :

Ce n'est pas forcément la vente au meilleur prix. Pourquoi ? Parce qu'il ne faut pas raisonner uniquement en termes de marque, car derrière une marque, en général, il y a des actifs, éventuellement du personnel et on a quand même une responsabilité sociale essentielle au sein du groupe et Globalmarket est extrêmement attachée à ça, je peux vous le dire, donc on ne fait pas tout et n'importe quoi. (Mathias, Responsable du Contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

Même si le prix constitue un élément majeur lors de la cession d'une marque, Globalmarket va également s'intéresser à l'ensemble des paramètres de la transaction, notamment des critères sociaux. La notion de responsabilité globale est mise en avant pour les transactions sur les marques, puisque la transaction n'implique pas seulement l'élément immatériel.

Finalement, le prix ne constitue pas le seul critère, il faut aussi s'assurer que l'entreprise acquéreuse ne sera pas un concurrent sérieux. Le cas des shampoings illustre bien ce dilemme. En effet, le marché des capillaires se caractérise par une forte concentration, organisée autour de deux acteurs majeurs, Globalmarket et PJVB. Aussi, le choix de se séparer d'une marque de shampoing s'est fait différemment. Sur ce marché, Globalmarket détenait également plusieurs marques dont la marque Organia, jugée trop proche du positionnement marketing d'autres marques de shampoings du portefeuille du groupe. Dans ce cas, le groupe a décidé de faire migrer la marque Organia sous la marque Hair-Liss pour éviter qu'elle ne se retrouve dans le portefeuille de leur concurrent principal.

La vraie question, c'est si vous mettez en vente Organia, et que cette marque va chez PJVB, vous devez vous poser la question de savoir si vous souhaitez voir cette marque sur le marché chez les concurrents. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

Les décisions en matière de rationalisation du nombre de marques ont donc été prises au cas par cas en tenant compte du contexte spécifique de chacune des marques, car la présence d'un concurrent sérieux sur un marché spécifique modifie les possibilités. Dans ce cas, il n'est pas possible de céder la marque et la rationalisation doit être faite en interne.

Le plan « Croissance Plus » a été suivi par un nouveau plan appelé « Energie » dont l'objectif est de mettre l'accent sur les éléments de santé présents dans les différents produits des marques du groupe.

Donc, on va mettre l'accent sur ces différents bénéfices santé. C'est quelque chose qui est assez répandu, quand on regarde la pub qui passe en ce moment, c'est très axé sur

ce genre de choses. Globalmarket est en plein dans cette mouvance de « que m'apporte le produit en plus de me nourrir ? ». Donc, il m'apporte des bénéfices pour la santé, lesquels ? Donc, on communique dessus et on essaye de pouvoir développer le business autour de cet axe qui semble être très porteur pour le consommateur. (Mathias, Responsable du Contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

La mise en œuvre de ce nouveau plan est supposée fédérer l'ensemble des marques du portefeuille de Globalmarket autour d'une même idée que les consommateurs pourront reconnaître. Ce nouveau plan vise principalement à accroître la visibilité au niveau des différentes marques du groupe.

2. D'une vision marketing à une vision financière des marques

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. Si le groupe avait initialement conscience de l'importance de ses marques, il s'agissait d'un intérêt principalement marketing. Dans le développement qui suit, nous présentons comment le groupe a pris conscience de la valeur financière de ses marques (2.1.), nous présentons ensuite comment la gestion des risques a tenu compte de ce nouvel enjeu (2.2.). Enfin, la question de la valorisation de la marque Globalmarket est abordée (2.3.).

2.1. La prise de conscience de la valeur financière des marques

Depuis 2000, avec la multiplication des opérations de cessions et d'acquisitions de marques, le groupe a pris conscience de la valeur financière de ses marques. Les montants très élevés pour lesquels les marques ont été échangées ont ainsi mis l'accent sur la question de la valorisation des marques.

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)

Le directeur financier de la division alimentaire souligne aussi l'importance de la valeur des marques par rapport à celle des actifs industriels détenus par le groupe.

Dans les métiers dans lesquels on est, les cessions de marques rapportent beaucoup plus d'argent que les cessions d'actifs industriels. Nos marques ont bien plus de valeur que nos usines qui ont déjà beaucoup de valeur, mais pourtant, dans les bilans, vous allez voir essentiellement de l'actif industriel et presque rien au titre des marques. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

Si la plupart des marques du groupe ne figurent pas à l'actif du bilan consolidé, les transactions sur les marques portent sur des montants élevés ne reflétant pas la seule valeur des actifs industriels pris en compte dans les états financiers. 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 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, comme nous l'avons présenté dans le premier chapitre. En outre, avec la mise en place du plan de réduction du portefeuille de marques, une attention accrue s'est portée sur la valeur des marques, dans la mesure où il a fallu arbitrer entre les différentes marques du groupe.

On ne va se préoccuper de la valeur d'une marque, qu'à partir du moment où on va se poser des questions stratégiques liées à son avenir au sein du groupe. C'est un processus qui est long et coûteux et sur lequel on a une expertise, mais pas forcément localement, il y a un effet d'expérience qui est dur à acquérir donc, on ne le fait pas systématiquement. (Karl, Auditeur interne)

Ainsi, la valeur des marques devient un sujet d'importance dès lors que se posent des questions stratégiques liées à la décision de vendre ou de conserver une marque. Les marques dont la cession n'est pas envisagée ne sont, a priori, pas directement concernées par la question de leur valorisation.

Cette nouvelle attention portée sur la valeur des marques a complètement transformé la façon de les gérer. Avant 2000, la gestion des marques au sein du groupe Globalmarket 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 ancrages 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 revanche, la pauvre marque qui était « passée à l'as » dans la migration, ce qu'elle aurait pu valoir en la cédant à l'extérieur, est-ce qu'elle avait une valeur, c'était des questions qu'on ne se posait pas. N'étant pas dans les livres, c'est une question qui n'a jamais effleuré grand monde. Des marques ont donc disparu sans se poser des vraies questions.[...] La valeur des marques n'étant nulle part, une des problématiques justement, c'est qu'on peut passer complètement à côté d'une vraie création de valeur et faire disparaître la marque. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

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. Ainsi, avant 2000, chacune des marques du portefeuille du groupe était suivie très finement, au quotidien, mais sans s'intéresser à leur valeur comme c'est le cas depuis quelques années.

La méthode d'analyse de la performance des marques est venue à la suite d'échanges de marques sur le marché :

Effectivement, dans tous les échanges d'activités de marques, on a eu de jolies marques échangées à de jolis ratios qui ont fait que c'était des belles transactions. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

Les transactions sur les marques sont donc à l'origine d'une prise de conscience de leur valeur, ce qui rejoint la plupart des conclusions présentées dans la littérature. Si les marques ont toujours été au cœur des préoccupations du groupe Globalmarket, l'introduction des normes IFRS a mis l'accent sur la question de leur valorisation financière :

Ce qu'il faut bien avoir en tête, je l'ai dit tout à l'heure, la marque est un élément phare de l'entreprise.[...]. Je dirais que, si on revient à des éléments purement financiers, ça prend encore davantage d'importance, dans le sens où ce qui est normé IFRS et apprécié à la « fair value » de tout ce qui est intangibles génère forcément une focalisation un peu plus importante sur ce qu'est la valeur des marques, ce que représentent les marques pour la société et donc ce que représente la valeur de la société en tant que telle, au même titre que la valeur d'un fonds de commerce. (Mathias, Responsable du Contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

Les propos de Mathias, responsable du contrôle de gestion d'une BU sont intéressants dans la mesure où il souligne une nouvelle vision de l'entreprise. La valeur globale de l'entreprise devient en effet la somme des valeurs des marques du portefeuille.

Lors des différentes interviews réalisées auprès d'interlocuteurs appartenant à des fonctions variées (contrôle de gestion, marketing ou encore *category management*), seuls les financiers (contrôleurs de gestion et directeurs financiers) ont mis l'accent sur l'importance nouvelle de la valeur des marques. La marque n'est plus perçue en tant que simple support de communication marketing par les financiers, elle devient un élément clé de la valeur de l'entreprise. Alors que les marques étaient uniquement une préoccupation liée au marketing, elles deviennent une préoccupation pour les financiers, pour qui elles deviennent un élément clé de la valeur de l'entreprise. Cette prise de conscience de la valeur des marques s'est traduite par de nouvelles orientations dans la gestion des risques du groupe.

2.2. Une gestion des risques tournée vers les marques

Le suivi des états financiers, ainsi que la gestion des risques au sein du groupe Globalmarket, font partie des deux pôles majeurs suivis de près par les auditeurs internes du groupe. L'audit interne fonctionne sous forme d'équipes transversales, les auditeurs sont en charge de plusieurs zones géographiques. Au total, Globalmarket compte 70 auditeurs internes, sur les 206 000 salariés du groupe. La région Europe regroupe 25 auditeurs susceptibles d'intervenir pour n'importe quelle mission d'audit dans l'un des pays de la région Europe.

En audit, je passe énormément de temps sur la gestion du risque, le corporate risk management, bien sûr, sur les états financiers, sachant qu'on s'appuie... qu'en fait on s'intéresse de près aux rapports qui sont remis par nos commissaires aux comptes, qui sont Price Waterhouse Coopers. Ça c'est pour l'aspect financier, on a une approche peut être un peu plus process. Disons qu'eux font le travail brut de fourmi et nous, on fait un travail avec, je dirais, un peu plus de valeur ajoutée, parce qu'on connaît la boîte, on sait comment elle marche. On a la supply chain, tout ce qui est logistique, distribution, les systèmes informatiques, les ressources humaines, les ventes, le

marketing. Donc effectivement, dans ce cadre là, le brand management, c'est quelque chose que je regarde régulièrement et je pense que ça couvre à peu près 95% de ce qu'on fait, en règle générale. (Karl, Auditeur interne)

Au sein de la gestion des risques, la partie liée à la gestion des marques (*brand management*) occupe une place déterminante, puisque selon l'un des auditeurs internes, cette activité représente 95% du temps de travail total de l'auditeur.

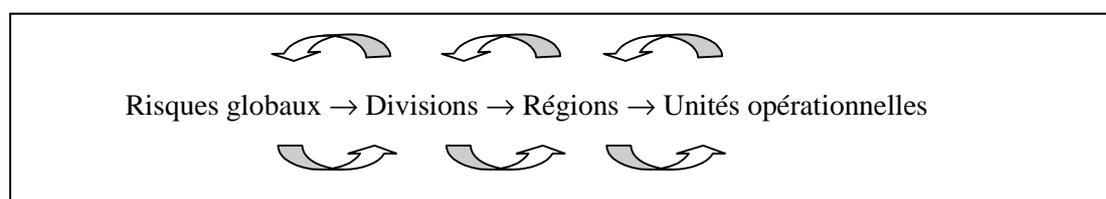
Le directeur de l'audit du groupe Globalmarket est directement rattaché au PDG et est indépendant des deux directeurs de chaque division. D'après l'un des auditeurs internes, ce rattachement direct entre le département de l'audit et le PDG constitue une force et un gage d'indépendance. D'une manière générale, l'objectif n'est pas d'éliminer les risques, mais de les gérer. Il faut donc nécessairement les identifier et trouver les moyens d'actions permettant de les neutraliser. Les risques sont déclinés à tous les niveaux de l'organisation selon un processus à la fois « top-down » et « bottom-up ». Au niveau global, le « Corporate Risk Committee » identifie les risques majeurs pouvant affecter Globalmarket dans sa globalité. Ces risques sont ensuite déclinés selon les divisions qui vont affiner ces risques et éventuellement en identifier de nouveaux plus spécifiques aux divisions.

Ces risques vont à leur tour être répercutés au niveau des régions jusqu'aux unités opérationnelles (les pays). Le processus inverse est également mis en place, à chaque niveau, il est demandé, d'une part, d'identifier et d'évaluer les risques majeurs, d'autre part, de proposer des plans d'action à mettre en place.

Si par exemple, j'identifie un risque qui est lié à ma capacité d'innovation, c'est quelque chose qui va être cascadié à tous les niveaux, au niveau division, au niveau région. Les régions correspondent aux business groups, les sociétés opérationnelles, c'est par exemple, Globalmarket en France. Ça c'est cascadié et on a le process inverse qui est, on fait remonter la gestion proactive du risque, c'est-à-dire que d'un côté, on identifie les risques et on les fait descendre et en même temps, chaque société opérationnelle a un process en place, qui est le corporate risk management. (Martin, Auditeur interne)

La figure 4-3 illustre le processus de la gestion des risques de façon simplifiée.

Figure 4-3 : Le processus schématisé de la gestion des risques



Chaque pays est chargé, d'une part, d'identifier les risques majeurs auxquels il est particulièrement exposé, d'autre part, de remonter au niveau régional les principaux risques. Des plans d'actions spécifiques sont ainsi élaborés afin de faire face aux principaux risques. Trois risques sont susceptibles d'affecter directement les marques : les risques liés au départ de salariés (2.2.1.), les risques liées à la réputation (2.2.2.) et les risques sanitaires (2.2.3.).

2.2.1. Les risques liés au départ de salariés

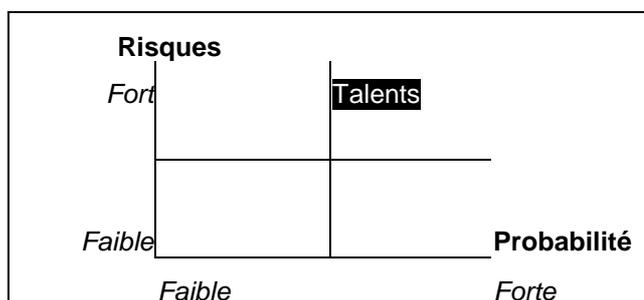
Un risque majeur pouvant affecter directement la performance d'une marque a trait au départ d'un salarié expert sur l'une des marques du groupe. Le départ d'un salarié de la société ou son transfert dans un autre service nécessite la mise en place préalable d'un plan de remplacement, afin que le remplaçant puisse bénéficier des connaissances du salarié qui part.

D'une certaine façon, quand on regarde les ressources humaines, c'est un vrai risque qui va peser sur les marques. Donc, au fond, tout ce que je vais vérifier a un impact sur les marques, donc au bout du compte, un impact sur la création de valeur.[...] On est parfaitement conscient qu'on est dans une entité différente que mes collègues qui sont par exemple à la Société Générale, ou des gens qui sont à l'audit interne chez, je ne sais pas, chez Lafarge, on n'a pas les mêmes contraintes. On sait que nous, les marques, c'est quelque chose de capital. (Karl, Auditeur interne)

L'auditeur cherche ainsi à se placer dans une optique globale du groupe pour dégager quels sont les risques attachés aux marques susceptibles de nuire à la création de valeur.

L'évaluation des risques repose notamment sur la mise en place d'une matrice des risques telles que celle présentée dans la figure 4-4.

Figure 4-4 : Exemple de matrice de risques



La matrice des risques est réalisée par chacune des sociétés locales, les risques différant d'un pays à l'autre. Elle permet de faire une représentation des principaux risques, un risque indiqué en rouge signifie que le niveau de contrôle mis en place est insuffisant pour s'assurer que le risque est maîtrisé. Par exemple, le risque de départ des talents est considéré comme un

risque fort, ayant un impact important sur Globalmarket. En outre, ce risque a de fortes probabilités de se produire.

C'est-à-dire que là, on considère que le business a identifié le risque comment étant un risque majeur, avec un impact très fort et une probabilité très forte, pour lequel on considère qu'à ce jour on n'a pas encore les contrôles nécessaires pour diminuer l'impact de la probabilité de ce risque. Cette matrice de risques est faite à tous les niveaux. Encore une fois, ce point là sur la partie des RH et de la rétention des talents, c'est quelque chose qui a pu être identifié au niveau global et être cascadié au niveau des divisions et des sociétés opérationnelles. (Martin, Auditeur interne)

Les deux auditeurs que nous avons rencontrés ont insisté sur les risques en termes de ressources humaines liés au départ de salariés compétents.

2.2.2. Les risques liés à la réputation

D'après l'un des auditeurs internes, un changement important est intervenu depuis le début des années 2000. Jusque récemment, l'audit interne se concentrait essentiellement sur les risques financiers et très peu sur les risques liés à la réputation, donc aux marques. Lorsque dans les années 1990, le groupe Globalmarket détenait plus de 1 500 marques, un risque lié à la réputation avait un impact plus faible qu'aujourd'hui où ce nombre a été réduit à 400.

Pour revenir sur les marques, aujourd'hui on a 400 marques, donc s'il arrive quelque chose à une marque, ça va toucher Globalmarket dans sa globalité. A l'époque, on avait 1 500 marques, donc c'était forcément beaucoup plus segmenté, donc forcément ça avait un impact en termes de réputation qui était beaucoup moins élevé. (Martin, Auditeur interne)

Désormais, s'il arrive quelque chose à l'une des marques du portefeuille, il existe de fortes chances pour que l'ensemble du groupe soit affecté. Ce risque est d'autant plus fort, que la marque éventuellement concernée produit un chiffre d'affaires important au sein du portefeuille de Globalmarket.

Chaque année, les auditeurs internes évaluent une liste de contrôles opérationnels clés sur différents sujets, tels que la gestion de la marque ou encore la partie client. Au total, il existe près de cent contrôles opérationnels à évaluer au moins une fois tous les trois ans. Par exemple, sur la question des marques, un responsable marketing ou un responsable des études doit être en mesure de répondre à de nombreuses questions telles que :

- « Est-ce que les coûts des études de marché sont sous contrôle ? »
- « Est-ce que les dépenses marketing sont sous contrôle ? »
- « Est-ce que les marques sont correctement protégées ? »
- « Les innovations sont-elles correctement suivies ? »

- « Est-ce que nos promotions sont bien planifiées, et prennent en compte les risques d'engagement ? »

- « Est-ce qu'on a un bon retour sur investissement des actifs ? »

Donc, les questions sont envoyées aux personnes du marketing pour la partie brand management, elles répondent et renvoient leurs questionnaires aux auditeurs. C'est sous la responsabilité du directeur marketing, il y a une personne en charge de l'assessment (évaluation) et il y a une personne qui vient challenger son assessment, c'est-à-dire si c'est oui / non, pourquoi oui, pourquoi non ? Il y a un process en place qui permet qu'une personne fait l'évaluation et une personne va le challenger. La personne qui va challenger peut être le directeur marketing, mais ça peut être quelqu'un d'autre. Ça permet de faire un suivi. (Martin, Auditeur interne)

Les questions sont larges, mais elles doivent être justifiées de manière précise. Ce questionnaire requière un important travail de la part auditeurs en termes de vérification auprès des équipes concernées. Compte tenu de l'importance du travail, l'audit des risques opérationnels est réalisé tous les trois ans. Par exemple, par rapport à la question du contrôle des dépenses marketing, l'auditeur va rechercher quel était le budget des dépenses, quel montant a été engagé et comment le montant a été reporté.

La réduction du nombre de marques du portefeuille du groupe est ainsi venue mettre l'accent sur la prise en compte des risques liés à la réputation, particulièrement sur les marques stratégiques, pour lesquelles les répercussions sont d'autant plus importantes pour l'ensemble du groupe.

2.2.3. Les risques sanitaires

Certains risques, tels que la fermeture d'une usine, ne constituent pas des risques directement liés aux marques. En revanche, d'autres risques peuvent avoir des répercussions négatives directes à l'encontre de certaines marques. Un exemple largement médiatisé de ce type de risque est fourni par la marque Perrier, où des traces de benzène avaient été retrouvées dans quelques bouteilles, au sein d'un laboratoire américain au début de l'année 1990. Le groupe avait dû peu après retirer l'intégralité des bouteilles de Perrier présentes sur le marché américain, soit environ 160 millions de bouteilles⁴⁴. De même, l'exemple des dons alimentaires décrit par l'un des auditeurs constitue également un risque important pour les marques du groupe :

⁴⁴ Meignan G. (2001), « Perrier rame pour retrouver son peps », *L'Expansion*, n°651, du 30 août au 12 septembre, pp. 62-63.

Quand vous avez des produits qui sont obsolètes, c'est-à-dire des produits que vous ne pouvez plus vendre mais qui sont encore consommables, donc il y a une distinction à faire entre les deux, vous pouvez les donner à des ONG, par exemple, la banque alimentaire, vous pouvez donner les produits. Si ces gens là ne sont pas au courant de la date limite de consommation, il est très possible que, ce qui était un geste positif de la compagnie, et ce qui était concrètement un acte qui était socialement valorisable, en disant, « on donne du Teatime en bouteille ou en canette à la banque alimentaire, je pense que socialement c'est quelque chose d'intéressant ». C'est quelque chose de positif au départ. S'il se trouve que c'est mal géré par votre interlocuteur, il y a un vrai risque, parce que s'ils distribuent ça dans un restaurant de soupe populaire, c'est possible, je n'y suis pas allé, donc je ne peux pas vraiment vous dire, mais j'imagine que ça peut arriver et s'il se trouve que des personnes qui ont consommé du Teatime ce jour là, tombent malade parce que la date de consommation n'a pas été respectée, ça va nous retomber dessus. (Karl, Auditeur interne)

Si le don de produits à une banque alimentaire est une opération qui peut valoriser le groupe au titre d'action humanitaire, une intoxication alimentaire aurait forcément un impact négatif sur l'image de la marque concernée. Les conséquences peuvent être graves en termes de perte de chiffre d'affaires, dès lors que ce type d'accident est médiatisé. Les ventes de la marque Perrier ont chuté de façon spectaculaire à la suite du benzène décelé dans certaines bouteilles. Selon Meignan (2001), en 1990, les ventes s'élevaient à 300 millions de bouteilles vendues aux Etats-Unis ; dix ans plus tard, moins de 100 millions de bouteilles étaient vendues sur ce même marché. La prise en compte de ce type de risque revêt donc une importance majeure.

Au final, les risques sanitaires peuvent affecter directement les marques du groupe et font, à ce titre, l'objet d'une attention particulière. D'autres risques, tels que l'innovation, sont susceptibles de se répercuter sur les marques du groupe. Il s'agit, d'une part, de déterminer si les innovations lancées sous les différentes marques permettent à long terme de soutenir les ambitions de croissance préalablement définies, d'autre part, si l'organisation décline correctement la stratégie au niveau local. Comme le souligne l'un des auditeurs internes, une mauvaise gestion de l'innovation peut impliquer des conséquences négatives sur l'atteinte des objectifs promis aux actionnaires :

Il faut voir que la gestion des marques, sachant encore une fois qu'on a cette mutation, ce rétrécissement de notre portefeuille de marques, est quelque chose qui a un impact beaucoup plus fort sur notre capacité à délivrer nos ambitions de croissance. C'est quelque chose qu'on identifie comme un risque au niveau global. Ça sera forcément répercuté au niveau des divisions, au niveau des business groups et au niveau des sociétés opérationnelles. On dépend en fait de quelques marques globales et régionales, on a quelques centres de développement pour développer des mix-

produits⁴⁵ en temps et en heure et qu'effectivement, si l'innovation, au niveau global échoue, il peut y avoir un impact très fort. Donc, il faut une gestion de l'innovation globale. (Martin, Auditeur interne)

L'innovation n'est pas seulement perçue au niveau local en tant que levier de développement pour une marque, mais elle est suivie d'un point de vue global, en particulier sur les marques globales. En effet, ces dernières permettent à elles seules de générer une part importante du chiffre d'affaires de Globalmarket, ce qui explique l'attention particulière accordée au suivi des innovations lancées sous les marques clés du portefeuille du groupe.

En définitive, les risques liés à la réputation et les risques sanitaires peuvent avoir un impact sur les marques du groupe. Le *brand management* occupe donc une place déterminante dans le travail des auditeurs internes, comme le souligne l'un des auditeurs que nous avons rencontré :

Concrètement, tout est lié, on est une compagnie, si vous allez voir toute notre communication externe, aussi loin que vous pourrez remonter, tout est centré sur les marques. On a un discours complètement axé sur la marque, donc par définition, tout ce que je regarde, est d'une façon ou d'une autre lié aux marques. Absolument tout. (Karl, Auditeur interne)

Finalement, les auditeurs internes ont un rôle essentiel pour le suivi des marques, celles-ci étant au cœur de toute la stratégie de l'entreprise.

Si le groupe communiquait peu sur son nom commercial en tant que marque, il envisage aujourd'hui de capitaliser sur son nom en le précisant de façon systématique sur l'ensemble des produits du groupe. En valorisation le nom du groupe, les risques évoqués précédemment deviendraient encore plus importants, comme le précise la partie 2.3.

2.3. La valorisation de la marque Globalmarket

Avant 2005, le nom du groupe n'était pas mentionné sur les différents produits, seules les marques étaient mises en avant de manière individuelle. Selon l'un des chefs de marque que nous avons rencontré, Globalmarket appliquait auparavant l'adage « pour être heureux vivons caché ». De nombreux consommateurs des marques du groupe n'ont d'ailleurs pas connaissance de l'appartenance au groupe des marques qu'ils utilisent. En 2005, Globalmarket

⁴⁵ Selon Kotler et Dubois (2000), le mix marketing correspond à l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché-cible.

a changé de stratégie et a décidé, comme la plupart de ses concurrents, d'apposer systématiquement le nom de Globalmarket sur l'ensemble de ses produits.

On a un gros point qui nous intéresse ces temps-ci, vous l'avez vu quand vous rentrez dans le bâtiment. Maintenant, quand vous allez acheter une bouteille de Teatime, du Spok ou je ne sais pas Frozen, vous aurez derrière, toujours la marque Globalmarket. Ça c'est nouveau, c'est quelque chose qui nous occupe pas mal. Ça en termes de marketing et de brand management, c'est un point qu'on regarde systématiquement, c'est-à-dire comment on s'assure que ça va être répercuté dans nos produits, que ce sera fait en ligne avec ce qu'on a défini, etc. (Karl, Auditeur interne)

D'après cet auditeur interne, l'inscription du nom du groupe sur les différents produits de Globalmarket résulte d'une prise de conscience de la pertinence de capitaliser sur un nom regroupant toutes les marques. Ainsi, des études ont montré que l'inscription du nom du groupe peut fournir un gage de qualité et de sécurité rassurant les consommateurs. En outre, si Globalmarket n'est pas très connu en France, en revanche, aux Etats-Unis et dans certains pays en développement tels que l'Inde, la notoriété du groupe est davantage reconnue.

Par exemple, si vous allez aux Etats-Unis, si vous allez en Indonésie, si vous allez en Egypte, si vous allez dans tous les pays émergents, dans des pays du second cercle, comme le Brésil, l'Inde, là, la marque Globalmarket est extrêmement connue, mais beaucoup plus connue qu'un PJVB. PJVB là-bas, c'est peanuts, quand je dis là-bas, je pense particulièrement à l'Inde, par exemple où effectivement, par contre, on est au coude à coude avec Proga. Donc en fait, cette marque, disons qu'en France, quand on la regarde, on se dit qu'effectivement, elle ne vaut peut être pas beaucoup..., elle n'est pas très connue, mais au niveau mondial... (Karl, Auditeur interne)

Cependant, la marque Globalmarket n'a pas été acquise, mais développée en interne. Ne pouvant se baser sur un prix d'acquisition, l'évaluation de la marque nécessite la mise en œuvre d'une méthode spécifique d'évaluation.

Récemment, le groupe s'est rendu compte de la « force de frappe » de Globalmarket à travers l'ensemble de ses marques. Avec le plan « Croissance Plus », le groupe s'est recentré sur ses marques stratégiques, dans un second temps, il a été décidé de capitaliser sur le nom du groupe en tant que marque. Toutefois, la question de l'évaluation de la marque Globalmarket, si elle était réalisée, reste délicate.

Le vrai point par rapport à la marque Globalmarket, c'est que c'est une marque qui est comme diraient nos amis américains, c'est une marque internally generated et là, c'est un vrai problème. C'est un vrai souci parce que je pense, la valorisation des marques, c'est quelque chose de très complexe. Il y a très peu d'organismes qui peuvent se déclarer comme compétents. (Karl, Auditeur interne)

Comme l'explique Karl, le recours à des cabinets spécialisés tels qu'Interbrand s'avère utile pour valoriser des marques non acquises.

En outre, la lecture des états financiers du groupe apporte des éléments permettant une estimation de ce que vaut la marque Globalmarket :

En novembre 2004, on avait pour une market capitalisation de 37.5 milliards de pounds, on avait 3.5 milliards net tangible assets, qui sont des immobilisations nettes et on avait 24 milliards de pounds qui étaient ce que eux [Interbrand] appellent brand value et 10 milliards de pounds qui étaient liés, donc on a quasiment bouclé l'addition, qui étaient liés à 'other intangible assets'. Donc ça c'est pour vous donner une idée de la valeur de la marque et des immatériels dans la valorisation de Globalmarket. C'était en 2004, je ne crois pas que ça a énormément évolué. (Karl, Auditeur interne)

Il apparaît ainsi clairement que la valeur du groupe Globalmarket repose majoritairement sur ses éléments immatériels tels que les marques. Toutefois, en indiquant le nom du groupe sur l'ensemble de ses produits, Globalmarket s'expose à de nouveaux risques. En effet, des difficultés sur l'une des marques du groupe pourraient entraîner des répercussions sur l'ensemble du groupe. Tant que le consommateur ne connaissait pas l'appartenance au groupe, il ne pouvait pas faire de rapprochement entre différentes marques du portefeuille de Globalmarket.

Conclusion de la section 1

Le groupe Globalmarket a récemment pris conscience de la valeur de ses marques à la suite du nombre important de cessions, liées notamment à la mise en place d'un plan de réduction massif du nombre de marques du portefeuille du groupe.

Nous cherchons maintenant à étudier comment cette nouvelle problématique a été prise en compte dans le suivi des marques, que celles-ci soient comptabilisées à l'actif du bilan ou non. Dans un premier temps, nous présentons le cas des marques faibles non comptabilisées au bilan (section 2). Ensuite, le cas des marques faibles comptabilisées au bilan fait l'objet de la troisième section de ce chapitre. Le cas des marques fortes sera analysé dans le chapitre 5. La distinction entre les marques fortes et les marques faibles est précisée au début du chapitre suivant.

SECTION 2 - CAS DES MARQUES FAIBLES NON COMPTABILISEES AU BILAN : LES CAS BOURBON ET GELATI

La restitution de nos différents cas se fonde sur une dichotomie entre les marques fortes et les marques faibles. La littérature en marketing attribue de nombreuses qualités aux marques fortes, notamment en termes de part de marché, de chiffre d'affaires, de notoriété ou d'image de marque. Or, il est reconnu qu'une image de marque forte ou une notoriété élevée ne signifie par pour autant que la marque occupe une place importante sur son marché. Par exemple, si Moulinex peut être considérée comme une marque forte, dans la mesure où sa notoriété et son image de marque sont fortes, elle ne bénéficie pas d'un solide positionnement sur son marché. En revanche, une marque ayant un bon positionnement sur le marché devrait bénéficier d'une notoriété et d'une solide image de marque. Dès lors, nous considérons qu'une marque forte correspond aux marques dont la performance en termes de part de marché relative est élevée. En effet, comme nous le verrons dans les différents cas, les marchés de la grande consommation peuvent être atomisés ou concentrés, ce qui justifie le recours à une mesure de la performance en termes de part de marché relative. Nous pouvons également souligner que, dans le cas de la grande consommation, la part de marché relative est liée au chiffre d'affaires : une marque dont la part de marché est élevée réalise généralement un chiffre d'affaires élevé⁴⁶. Par la suite, une marque dont la part de marché relative est élevée est considérée comme une « marque forte », lorsque sa part de marché relative est faible, il s'agit d'une « marque faible ».

Le cas des marques faibles non comptabilisées au bilan s'appuie essentiellement sur les cas Bourbon et Gelati. La liste des entretiens réalisés est précisée dans le tableau 4-2.

⁴⁶ Cette affirmation n'est pas valable quel que soit le marché : certaines marques de luxe enregistrent en effet un chiffre d'affaires très élevé en ayant une part de marché relativement faible.

Tableau 4-2 : Profil des personnes interviewées

Nom	Intitulé du poste	Ancienneté dans le groupe	Formation
Fabrice	Contrôleur de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »	12 ans	MSG, Université, option marketing
Béatrice	Chef de produit, Bourbon	5 ans	Maîtrise en nutrition et diététique, DESS marketing
Sylvie	Category manager, BU « Beurre, huile et fromage »	2 ans	Ecole de commerce, spécialité marketing
Charlotte	Category manager, Glaces	4 ans	Ecole de commerce, spécialité marketing
Fabienne	Contrôleur de gestion, Glaces	2 ans	Université, DESS Contrôle de gestion
Camille	Category manager, Glaces	6 ans	Ecole de commerce, Master de management agro alimentaire
Karl	Auditeur interne	5 ans	Ecole de commerce, Sciences Politiques

La marque Bourbon fait l'objet de la première partie de cette section (1.), dans un second temps, nous présentons la marque Gelati (2.). Ces deux marques sont considérées comme des marques faibles, dans la mesure, où la part de marché relative de ces deux marques est faible, comme nous l'ont confié les interlocuteurs rencontrés.

1. Le cas Bourbon

La restitution de ce cas s'organise autour de quatre points : la présentation de la marque Bourbon (1.1.), le suivi des opérations promotionnelles (1.2.), le lancement d'une innovation (1.3.) et le poids important des distributeurs (1.4.).

1.1. Présentation de la marque Bourbon

La marque Bourbon est une marque française de fromage frais, elle appartient à la BU « Beurre, huile et fromage » de la division alimentaire. Avant 2005, seule deux arômes étaient disponibles à la vente : l'arôme « ail et fines herbes » qui représente 80% des ventes et l'arôme « poivre ». La marque est gérée entièrement localement en France de la fabrication à la gestion des innovations. La marque Bourbon a été acquise par le groupe au début des années 1990, la création de cette marque remonte à plus de 40 ans. Malgré son acquisition, la marque n'a pas fait l'objet d'une inscription à l'actif du bilan de Globalmarket.

Le pôle financier de la BU « Beurre, huile et fromage » regroupe quatre personnes : un responsable du contrôle de gestion de la BU, un contrôleur de gestion et deux assistants. Le contrôle de gestion de la BU s'articule autour de cinq missions principales :

- l'analyse du chiffre d'affaires,
- l'analyse des coûts de production,
- le pilotage des dépenses marketing (*Marketing Development Costs*), en particulier les dépenses de médias et de promotions,
- le reporting, l'analyse et l'interprétation des résultats de la BU,
- l'innovation (l'étude de la rentabilité et des impacts financiers du lancement d'une innovation au sein de la BU).

La BU doit atteindre deux objectifs principaux : un objectif de croissance du chiffre d'affaires et un objectif de résultat. Ces deux objectifs sont globaux pour l'ensemble de la BU et sont déclinés par catégorie entre les corps gras (beurre et huile) et le fromage. Les objectifs sont fixés à la suite de négociations entre la BU, Globalmarket France, Globalmarket Europe et la division alimentaire au niveau mondial.

Le pôle financier de la BU travaille en étroites relations avec l'équipe marketing dédiée à la marque Bourbon. Celle-ci est relativement réduite, elle compte quatre personnes : un chef de marque, un chef de produit et deux assistants chef de produit, l'un est spécialisé sur le fromage, l'autre sur la partie « aide culinaire ». Le chef de produit que nous avons rencontré est rattachée à un chef de marque, rattaché au directeur de la BU « Beurre, huile et fromage ».

Depuis plusieurs années, la gamme de produits Bourbon traditionnels est devenue déclinante et les parts de marché se sont fortement réduites. Si la marque était initialement bien positionnée sur son marché, sa position est devenue délicate. Les anciens packagings sont également apparus désuets, n'ayant pas été modernisés depuis longtemps. En outre, la production de la gamme de Bourbon était très complexe en raison d'un enrobage manuel qui engendrait d'importants coûts de main d'œuvre. Ces différents éléments se sont peu à peu traduits par une perte du volume vendu, comme le souligne le chef de produit de la marque Bourbon :

Ça fait déjà plusieurs années qu'il y a une perte de volume et une perte de parts de marché. Je me demande si ce n'est pas en 2002 ou 2003 qu'on a perdu le leadership sur le gros format. C'était vraiment important, dans la mesure où ils [les gros formats] représentaient 80% des volumes du marché sur l'ail et fines herbes. En plus c'était emblématique, parce que dès qu'on parle de Bourbon, c'est vraiment ce format

là qu'on voit. Donc, il y a eu une prise de conscience. (Béatrice, Chef de produit, Bourbon)

Comme c'est le cas pour d'autres marques du groupe, l'explication avancée par rapport à la perte de vitesse de la marque Bourbon, tient notamment à la montée en puissance des MDD et des produits de plus en plus qualitatifs qui sont proposés au consommateur sous ces marques. Les produits de MDD se sont considérablement améliorés en termes de goût et de qualité, pour un prix significativement inférieur aux produits de marques nationales telles que la marque Bourbon.

Cette prise de conscience d'un certain déclin de la marque Bourbon s'est traduit par la volonté de mettre en place un plan d'actions en vue de relever cette marque. L'analyse marketing des ventes a fait apparaître que la marque n'était vendue que lors de certaines occasions bien particulières, principalement aux fêtes de Noël et de Pâques. Il a donc fallu multiplier les occasions de consommations des produits de la marque afin de renforcer ses ventes.

1.2. Les opérations promotionnelles

La définition des opérations promotionnelles en termes de choix du packaging et du format de la promotion relève du chef de produit de la marque Bourbon, en partenariat avec les équipes de la logistique qui sont eux-mêmes en relation avec les usines. Une fois l'opération promotionnelle lancée, les ventes font l'objet d'un suivi attentif à partir de l'analyse de panels fournis par l'institut d'études Nielsen :

Après, il y a toute une partie d'analyse des panels pour voir quelles sont les performances : les performances par rapport aux concurrents, si on fait un lancement, on se demande en termes de diffusion où on en est. Mes volumes, ils se construisent comment ? Est-ce que je prends des parts sur mes concurrents, est-ce que ça cannibalise ma gamme ? Tout ça, c'est une grosse partie de mon temps. Après on peut me donner des projets plus spécifiques. (Béatrice, Chef de produit, Bourbon)

Chaque mois, les ventes font l'objet d'un suivi attentif selon chaque segment de marché, les concurrents sont également suivis de près

Les relations entre marketeurs et financiers sont relativement étroites chez Globalmarket. Un des contrôleurs de gestion de la BU « Beurre, huile et fromage » que nous avons rencontrés a d'ailleurs commencé sa carrière dans des fonctions marketing au sein de la BU « Restauration Hors Foyer ». Il a par la suite occupé le poste de contrôleur de gestion au sein de la BU

« Beurre, huile et fromage ». Pour ce dernier, la mise en place d'une opération promotionnelle peut se faire conjointement sans difficultés entre les deux approches marketing et financière :

Avant de lancer une promo, il faut bien que vous mesuriez l'impact financier, donc les deux fonctions [marketing et financière] sont quand même obligées de travailler de façon très proche les unes des autres, donc il y a un moment où le contrôleur de gestion s'est fait aussi une opinion sur les promos qui fonctionnent ou qui ne fonctionnent pas, donc il peut être capable à la limite, d'avoir des idées dessus. Et un marketeur a aussi une capacité d'apprentissage, donc il a aussi une culture financière, donc à un moment ou à un autre... Si vous voulez, c'est deux angles différents, mais les objectifs sont les mêmes et c'est pas très difficile de passer de l'un à l'autre, c'est des logiques qui sont finalement très proches. (Fabrice, Contrôleur de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

Selon Fabrice, chacune des deux fonctions a la possibilité de tenir compte des contraintes respectives de l'autre. La principale différence vient du fait que le marketing « s'arrête assez haut dans un compte d'exploitation », alors que du point de vue du contrôle de gestion, l'incidence sur la rentabilité globale de l'activité est plus forte.

A chaque opération promotionnelle, des prévisions de ventes sont réalisées afin d'estimer les retombées attendues en matière de ventes supplémentaires. Certaines actions déjà prévues ne permettent pas d'atteindre l'objectif escompté, dans ce cas, de nouvelles actions sont mises en place. Comme le reconnaît le chef de produit de la marque Bourbon, les opérations promotionnelles occupent une place majeure dans le développement du chiffre d'affaires de la marque. Ce procédé conduit à une dévalorisation du marché, mais reste un point de passage indispensable face aux autres concurrents. De plus, comme le soulignent Kotler et Dubois (2000), si les opérations promotionnelles permettent de recruter de nouveaux consommateurs, en revanche, elles ne permettent pas de les fidéliser. Afin de garder une cohérence sur l'ensemble des opérations menées toute l'année, l'équipe responsable de la marque Bourbon a décidé de faire appel à une agence spécialisée dans la promotion :

Donc, on leur [à l'agence spécialisée] a dit, voilà notre objectif, en termes d'image, en termes de business, voilà notre situation aujourd'hui, voilà notre problématique, qu'est ce que vous pouvez nous proposer pour que Bourbon devienne quotidien, sur des temps forts, parce qu'il y a des moments complètement incontournables comme Pâques et Noël, où on ne peut pas se permettre de ne pas de communiquer. (Béatrice, Chef de produit, Bourbon)

L'un des objectifs prioritaires de la marque était d'augmenter la fréquence d'achat, jusque là concentrée à certains moments clés de l'année, principalement à Pâques et à Noël. L'agence a alors dans un premier temps proposé de définir de nouvelles occasions de consommation à la Saint Valentin, l'été et la rentrée. Dans un second temps, l'agence a recommandé des

promotions spécifiques à chaque moment clé, assorties d'un « mini magazine » permettant de relier les différents temps forts de l'année entre eux. Ce magazine a finalement été mis en place de façon conjointe avec l'agence, il est envoyé trois fois par an aux consommateurs à partir d'une base de données.

Grâce à ces différents procédés, la marque apporte de la valeur au consommateur, ce qui doit ensuite se traduire par une augmentation des ventes.

Q : D'une manière générale, quels sont les leviers pour améliorer la valeur d'une marque ?

R : Par exemple, la boutique et le mini magazine, c'est une façon de rendre service au consommateur, de lui donner des idées de recettes, de leur suggérer de nouveaux moments de consommation. Donc, tout cet aspect services permet de créer plus de valeur pour le consommateur et d'améliorer nos ventes. (Béatrice, Chef de produit, Bourbon)

La création de valeur repose donc sur un échange où le consommateur est supposé percevoir un bénéfice du produit qu'il achète. D'autres recommandations ont été émises par l'agence : une meilleure diffusion dans les linéaires ou une visibilité renforcée. Dans ce cas, la mobilisation de la force de vente sur ces problématiques devient nécessaire.

Lorsque les projections de performance (en termes de résultat et de chiffre d'affaires) réalisées sur les mois à venir sont décrochées par rapport aux objectifs, il est possible d'agir sur de nouveaux relais de croissance (une innovation, par exemple) ou réaliser de nouvelles économies (en termes de coûts d'usine ou de dépenses de médias, par exemple). Néanmoins, les coûts des usines étant relativement fixes, à court terme, il est difficile d'avoir un impact dessus. Par contre, il est toujours possible de ne finalement pas engager de dépenses de publicité, surtout en fin d'année, pour pouvoir atteindre les objectifs établis. Dans le cas d'une tendance positive, les excédents générés peuvent être réalloués en publicité pour renforcer les marques. La décision de la réallocation des ressources au sein de la même BU relève du Business Unit Committee. Au niveau supérieur à la BU, il est également possible de décider de réallouer des ressources vers d'autres BU. L'analyse repose sur différents outils :

Plusieurs outils sont à notre disposition pour analyser le business et projeter une tendance comme la croissance du chiffre d'affaires, les parts de marché Nielsen et prévisions des ventes. On utilise ce qu'on appelle un outil de rolling forecasts et une base de données, Oracle. (Fabrice, Contrôleur de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

Ainsi, le contrôleur de gestion a un rôle pivot au sein de la BU, appuyé des compétences de chacun pour mieux analyser les différentes situations et réviser régulièrement les tendances.

Les dépenses promotionnelles représentent une part importante des dépenses marketing, à ce titre, elles font l'objet d'un suivi spécifique de la part des auditeurs, notamment en termes d'allocation des ressources au sein du portefeuille de marques du groupe.

Je vais vous donner un exemple : la margarine en Chine, il a été agréé avec la division que c'était dans leur contrat annuel, une marque qui était concrètement une vache à lait, donc on allait par définition pas investir énormément, parce qu'on sait très bien qu'elle est un peu en déserrance ou elle s'y apparente. Or, si je regarde les états financiers, si je regarde le split de leurs investissements publi-promo et que je m'aperçois qu'il y a 40% de leurs investissements qui sont dirigés vers cette marque, là, il va falloir qu'on m'explique. Donc, c'est ces décalages qu'on va regarder ou typiquement, quelque chose qu'on encourage très fortement, en vue d'optimiser nos ressources, d'améliorer notre retour sur investissement, c'est notamment de regarder, si quand on fait une grosse promotion chez Carrefour, est-ce que ça va être suivi ? (Karl, Auditeur interne)

Ainsi, les auditeurs sont chargés de vérifier la cohérence de l'allocation des ressources, ainsi que de contrôler si les opérations promotionnelles majeures font l'objet d'une postévaluation. Pour cela, la définition des objectifs constitue une étape indispensable afin de mesurer *ex post* si la promotion a atteint ou non les résultats escomptés. La définition des objectifs, la mise en place éventuelle d'actions correctrices et la mesure des résultats incombent principalement aux contrôleurs de gestion assistés par les équipes marketing. Dans l'évaluation des performances des promotions, les auditeurs internes sont toutefois tenus de contrôler les opérations promotionnelles majeures selon différents axes : marketing, commercial et financier.

Donc, je prends cinq promotions qui sont considérées comme clé, par exemple, sur Bourbon. Est-ce que pour celles là, j'ai une postévaluation de la promotion ? Parfois oui, parfois non, donc là, ça peut déjà créer des points. Il faut comprendre pourquoi, ça n'a pas été fait, etc., donc là, il y a des discussions et quand ça a été fait, on demande à regarder : est-ce que c'est suffisamment détaillé ? Est-ce qu'il y a la rubrique marketing ? La rubrique ventes ? La rubrique financière ? Donc, on regarde ça. (Karl, Auditeur interne)

Si, en théorie, le suivi des opérations promotionnelles semble rigoureux, en pratique, il n'est pas si simple. En effet, différents contrôleurs de gestion ont souligné les difficultés liées à la définition des objectifs en termes de ventes supplémentaires liées à la promotion. Cette prévision repose, en effet, sur la détermination de la « base line », c'est-à-dire le « fond de rayon », les ventes habituelles, dont le volume fluctue au cours d'année. Dès lors, si la

prévision se fonde sur des données initiales erronées, les données prévisionnelles ne pourront pas être fiables.

D'un autre côté, il est important de capitaliser sur les expériences passées pour ne pas réitérer certaines erreurs. D'où l'importance de mener à bien l'étape liée à la postévaluation des opérations promotionnelles, comme nous l'a confié l'un des auditeurs internes du groupe :

En fait, ce qui est très important, c'est aussi de s'apercevoir pour prendre des actions correctives éventuellement à l'avenir, de capitaliser sur les expériences qu'on aura menées au préalable, c'est de savoir ce qui s'est passé dans la réalité, donc de mesurer ce qui s'est passé. [...] Et c'est dans ce cadre là, que les postévaluations sont très importantes, parce que si vous lancez demain une nouvelle promotion sur, on évoquait par exemple Bourbon, on va refaire une promotion, là, en gros est-ce que vous pouvez capitaliser sur ce que vous avez déjà fait ? En d'autres termes, j'avais prévu de faire un bon de réduction de 5%, ça n'a pas trop bien marché, pourquoi ? (Karl, Auditeur interne)

Le bon fonctionnement de ce type d'exercice repose sur une coordination entre les différentes fonctions impliquées dans le processus de mise en place d'opérations promotionnelles : les ventes, le marketing, la logistique et le contrôle de gestion.

Donc oui, c'est difficile, mais c'est difficile quand vous travaillez en silo, c'est-à-dire quand le marketing travaille d'un côté, les ventes de l'autre, et quand c'est pas intégré. Donc qu'est-ce qu'on cherche à faire concrètement ? C'est au contraire d'avoir des équipes transversales, très intégrées, vous avez à la fois l'input du marketing, l'input de la finance, l'input des ventes et l'input de la supply chain. (Karl, Auditeur interne)

Le fonctionnement sous forme de *business team* décrit précédemment permet ainsi de confronter les différents points de vue entre interlocuteurs d'horizons divers. D'ailleurs, trois types de prévisions sont réalisés et sont supposés *in fine* se rejoindre :

- les prévisions du marché : quel est le volume prévisionnel de ventes ?
- les prévisions de la logistique : quel est le volume prévisionnel de production ?
- les prévisions financières : quels sont les résultats attendus ?

Chacune des trois prévisions est établie par une équipe différente, respectivement le marketing, la logistique et le contrôle de gestion. Cependant, elles sont supposées former un ensemble cohérent : toute incohérence est considérée comme un signe de dysfonctionnement organisationnel.

Or, vraiment, dans le plus mauvais des cas, s'il y a des dysfonctionnements au sein de l'entreprise, vous pouvez très bien vivre avec trois plans différents. C'est embêtant, parce qu'en termes de prévisions financières, vous vous plantez systématiquement. Ça veut dire qu'à terme, quand on consolide toutes les prévisions qui sont très très loin de la marque, on n'est pas capable de sortir trimestriellement des prévisions d'earning

per share qui sont correctes et c'est embêtant au niveau de la communauté financière, c'est même un gros problème. Ça c'est vraiment la bottom line, le résultat final au niveau financier. Ça veut dire que côté marketing, côté demande, vous allez dire, voilà, j'ai agréé avec Carrefour, Leclerc, Système U, de vendre en tout maximum, 100.000 unités et mon usine peut m'en produire que 90.000. C'est embêtant, parce que ça veut dire que vous récupérez les pénalités vis à vis de vos clients, c'est un manque de sérieux aussi, ça veut dire que potentiellement, on peut perdre un client. Ça, c'est quelque chose qu'il faut absolument éviter, ça veut dire que si au préalable, il avait pris la peine de discuter avec les gens des usines et de la supply chain, il se serait rendu compte qu'il y avait un décalage, et donc on n'aurait pas promis la lune ou la terre entière à tout le monde ! (Karl, Auditeur interne)

Afin d'éviter la cohabitation de trois plans différents dans l'entreprise, les interlocuteurs des différentes fonctions doivent échanger régulièrement. L'absence de coordination est interprétée comme un « manque de sérieux » pouvant avoir des conséquences importantes en termes d'image et de ventes.

Au-delà, du suivi spécifique des principales opérations promotionnelles, les tableaux de bords des différentes fonctions (marketing, commerciale, contrôle de gestion) font également l'objet d'une attention particulière de la part de l'audit interne. Ces tableaux de bords regroupent des indicateurs de performance de nature à la fois quantitative et qualitative. L'auditeur doit principalement contrôler la mise en place des outils et leur suivi.

Donc naturellement, on regarde déjà si les outils sont en place, et il faut ensuite qu'ils soient pertinents et mis à jour. C'est quelque chose qu'on regarde régulièrement. Ça donne une perception de comment la compagnie est gérée. Quand je vais parler avec quelqu'un du marketing, des ventes, des ressources humaines, de la logistique ou de l'informatique, dans tous les départements il y a des scorecards [tableaux de bord]. Donc, pour éviter de très longues discussions, je vais leur demander quels sont leurs objectifs, est-ce qu'ils sont mesurés, est-ce qu'ils sont suivis ? C'est intéressant, puisque si vous avez quelqu'un qui vous dit « voilà le nombre de promotions, etc. » et que vous apercevez qu'en fait, il ne les suit pas... (Karl, Auditeur interne)

Les indicateurs de suivi sont définis de façon centrale, les mêmes indicateurs étant utilisés dans l'ensemble des pays où le groupe est présent. Chaque département établit quelles sont ses priorités, les indicateurs les plus pertinents sont ensuite remontés jusqu'aux membres du comité de direction. En se fondant sur les données consolidées, ces derniers peuvent alors s'assurer de l'atteinte ou non des objectifs prévus.

1.3. Le lancement d'une innovation

Les innovations peuvent être de différentes natures : elles peuvent être radicales ou incrémentales, comme le précisent Dewar et Dutton (1986) :

« Les innovations radicales constituent des changements fondamentaux qui représentent des changements révolutionnaires en termes de technologies [...], au contraire, les innovations incrémentales sont des améliorations mineures ou de simples ajustements dans une technologie commune. » (Dewar et Dutton, 1986, pp. 1422-1423)

Par exemple, la marque Bourbon s'est lancée dans « Bourbon cuisine » en 2004 ce qui correspond à une innovation radicale. Un changement de packaging ou des modifications mineures dans les recettes constituent par contre des innovations incrémentales puisqu'elles ne font pas intervenir de nouvelles technologies.

A la suite du constat du déclin de la marque, la *business team* de Bourbon s'est réunie, dans le but de lancer une nouvelle gamme plus jeune et plus moderne. Au total, le projet a duré environ un an, à partir de 2004. Ainsi, le packaging a été entièrement repensé, afin d'avoir un impact plus fort dans les linéaires auprès des consommateurs. De même, le produit a été modifié pour simplifier sa production : l'enrobage n'est plus à l'extérieur du fromage, mais à l'intérieur, ce qui a permis une forte économie en termes de coûts de fabrication. De plus, de nouveaux parfums ont été créés : « figue et noix », « trois noix », « ciboulette et échalotes ». Le conditionnement ne se fait plus par 125 grammes comme pour l'ancienne gamme, mais par 150 grammes sans augmenter le prix de vente au consommateur, grâce à l'économie réalisée dans le processus de fabrication.

Le lancement d'une innovation repose sur un système informatique dans lequel sont inscrits les données du marché, les préférences des consommateurs et les objectifs du projet. La mise en œuvre d'une innovation s'effectue selon différentes étapes de la conception jusqu'à la réalisation. Ensuite, la validation du projet repose sur la satisfaction de critères à la fois marketing, financier et industriel. Le rôle du contrôleur de gestion est clé tout au long du processus de la réalisation du nouveau projet :

Si je veux schématiser, il y a surtout deux étapes : les financiers sont évidemment intégrés, et au fur et à mesure de l'avancée du projet, ils vont refaire des simulations de P&L, de compte d'exploitation, pour savoir les marges que ça va dégager. Nous, en termes marketing, on crée un concept, on fait ça en quelques lignes. En fait, on part d'un insight consommateur, c'est-à-dire un vrai besoin d'un consommateur, formulé avec ses propres mots, et on peut ensuite décliner l'insight, la définition du problème, la solution et la description du produit. (Béatrice, Chef de produit, Bourbon)

Le rôle du financier est décisif puisqu'il peut à tout moment décider d'annuler le lancement d'une innovation. La phase de faisabilité technique est déterminante, si l'innovation requière des investissements trop élevés, le projet peut être arrêté. Le concept marketing est

rapidement testé auprès de consommateurs réunis par groupe de dix à quinze en fonction de la cible marketing définie. Pour mener ce genre d'études, Globalmarket fait appel à des cabinets externes spécialisés.

Le lancement de la nouvelle gamme s'est fait en juin 2005 et a été favorablement accueilli par les consommateurs. Le lancement a été suivi par une amélioration significative du chiffre d'affaires et de la part de marché de la marque. Une fois le lancement réalisé, le bilan de l'opération est effectué après une année. Par rapport au pilotage d'une innovation, le contrôleur de gestion insiste sur le suivi de trois postes spécifiques : le chiffre d'affaires, les coûts d'usine et les coûts publicitaires. Les prévisions de ventes sont effectuées sur les cinq ou six premiers mois suivant le lancement en fonction de l'évolution de deux indicateurs :

- la Distribution en Nombre (le nombre de magasins où le produit est présent)
- la Distribution en Volume (la présence en volume)

Ensuite, il s'agit de comparer les données prévues aux données réelles et d'analyser les résultats obtenus. Il faut également suivre l'évolution du chiffre d'affaires de manière précise pour compléter l'analyse de l'innovation et tenir compte des conditions commerciales accordées aux distributeurs. L'évolution de la part de marché est aussi primordiale.

Pour les coûts des usines, le suivi porte, d'une part, sur les coûts variables de matières (par exemple, l'évolution des coûts par rapport à l'étude de rentabilité initiale), d'emballage et de main d'œuvre (le taux horaire de main d'œuvre, par exemple) et les coûts indirects (les coûts de maintenance, par exemple). Pour les dépenses de publicité, il est très difficile de mesurer l'impact d'une campagne de publicité en termes quantitatifs. Toutefois, un accroissement du volume des ventes s'observe de manière systématique peu de temps après une campagne de publicité.

Le lancement d'une innovation est soumis au respect de la *brand key* de la marque qui correspond à la carte d'identité de la marque, ce qui la différencie des ses concurrents. En fait, deux *brand keys* cohabitent : la *brand key* actuelle qui décrit la marque telle qu'elle est perçue par le consommateur et la *brand key* future, vers laquelle la marque doit tendre, grâce aux différentes actions marketing qui seront menées dans un horizon de trois à cinq ans. Si pour les marques européennes, la *brand key* est définie au niveau européen, la marque Bourbon, en revanche, est entièrement gérée au niveau local. La personne en charge de la *brand key* est le

chef de marque de la société locale dans le cas de la marque Bourbon, en accord avec le directeur marketing. La *brand key* future fait l'objet d'une redéfinition tous les ans, tandis que la *brand key* actuelle est mise à jour plus régulièrement.

L'image de marque est suivie de façon mensuelle à travers l'analyse d'indicateurs marketing, certains sont communs à l'ensemble des marques du groupe, d'autres sont spécifiques. Les propos de Béatrice fournissent quelques exemples :

Il y a deux parties, quelles que soit les marques chez Globalmarket, on suivra toujours ces items là, parce que c'est un peu la définition d'une marque et on a des items spécifiques par marque, par exemple, « Propose un grand choix de variétés ». On va poser les questions, après ça dépend si on a communiqué, on a toute une partie sur l'image de nos marques et de nos concurrents pour pouvoir se benchmarker. Donc, on va demander, « citez-moi spontanément les marques de pâtes fraîches aromatisées ». Là, on aura la notoriété spontanée, assistée, ensuite, on demande si les personnes ont vu des communications sur la marque, sur celles des concurrents et après on demande, « que vous évoque Bourbon ? » Après, tout est analysé. Après, on a des modèles et on arrive à regarder si ça se recoupe, etc. si on a progressé. (Béatrice, Chef de produit, Bourbon)

Cette étude, réalisée mensuellement, permet de faire un point sur les actions réalisées et ses résultats par rapport à l'image de la marque Bourbon. Un autre type d'innovation a été mis en place à la suite un partenariat réalisé avec une autre marque du groupe : Frozen, connue essentiellement pour la soupe. Ainsi, une soupe « Douceur d'épinards à la sauce Bourbon » a été créée.

1.4. Le poids important des distributeurs

Il s'agit ici de faire état du rôle majeur des distributeurs dans le cas de marques faibles. En effet, dans ce cas, les category managers, chargés de faire l'interface entre Globalmarket et les distributeurs, ont alors un pouvoir de négociation limité auprès des distributeurs. Les distributeurs supportent en effet de nombreuses contraintes qui les poussent à rationaliser leurs assortiments. Les category managers constituent donc une fonction particulière du secteur de la grande consommation, apparue récemment dans le but de contrebalancer le pouvoir croissant des distributeurs en France (1.4.1.). De ce fait, les marques les plus faibles tendent à disparaître, c'est pourquoi les industriels comme Globalmarket doivent d'autant plus mettre l'accent en interne sur la mise en place d'actions visant à « plaire » aux distributeurs, dans le but d'assurer leur présence dans les linéaires. D'où un suivi des ventes attentif (1.4.2.).

Les principales actions mises en œuvre sont essentiellement des actions à court terme liées de mise en place d'opérations promotionnelles spécifiques.

1.4.1. Le rôle des category managers

Deux category managers, ainsi qu'un responsable du category management s'occupent de la BU « Beurre, huile et fromage ». Le category manager a un rôle crucial d'intermédiaire entre industriel et distributeur. Il doit adopter une vision qui n'est pas uniquement orientée sur les marques du groupe auquel il appartient :

La vocation du category management, c'est d'avoir une approche catégorielle qui est de ne pas réfléchir uniquement sur sa marque, sur son produit mais également au niveau de la catégorie et de travailler conjointement avec un distributeur, pour réussir à améliorer le chiffre d'affaires et la rentabilité de la catégorie au global, donc évidemment au sein de la catégorie de ses produits. (Sylvie, Category manager, BU « Beurre, huile et fromage »)

Il s'agit alors d'établir une forme de coopération où la catégorie de produits du distributeur croît en termes de chiffre d'affaires global. Parallèlement, les marques du groupe Globalmarket sont supposées être particulièrement mises en avant par les category managers. Les actions proposées par les category managers sont supposées faire en sorte de dynamiser le rayon chez le distributeur.

Cette interface entre distributeur et industriel repose principalement sur une coopération renforcée avec la force de vente, pour faire en sorte que l'ensemble des actions commerciales décidée au niveau central est bien appliqué dans les différents magasins de l'enseigne. Les actions menées auprès des distributeurs sont planifiées en moyenne un an en avance. En cours d'année, des ajustements peuvent ainsi être réalisés pour s'assurer que les opérations prévues seront mises en place dans l'ensemble des magasins. Le suivi des différentes opérations fait également l'objet d'un suivi attentif de la part des category managers :

Là, avec les distributeurs, selon les distributeurs, on les rencontre plus ou moins souvent et on a des actions plus ou moins fortes avec eux, le suivi va plus ou moins dans un sens de partage. Il y a des distributeurs avec qui on suit des indicateurs très précis ensemble tous les mois, et on essaie de mesurer à chaque fois l'effet de nos actions, de tirer les conséquences. (Sylvie, Category manager, BU « Beurre, huile et fromage »)

Comme le précise Sylvie, du point de vue du category manager, l'accent est mis régulièrement sur la notion d'échange mutuel entre industriel et distributeur. Cet échange nécessite une relation privilégiée entre le category manager de Globalmarket et son homologue au sein de l'enseigne. Ce dernier dépend de la structure de l'enseigne, dans

certaines enseignes, un category manager est l'interlocuteur, dans d'autres, un acheteur s'occupe de la gestion de la catégorie de produits. Ainsi, l'organisation de l'enseigne joue un rôle dans les échanges qui s'opèrent entre Globalmarket et le distributeur. Un autre paramètre a une influence significative dans les relations : l'ancienneté de la relation :

Donc, il y a effectivement l'organisation de l'enseigne et l'ancienneté, et, en même temps, le sérieux de la relation, c'est-à-dire qu'une relation se crée et se noue parce qu'on pense avoir confiance l'un envers l'autre et on partage de plus en plus parce qu'on a une confiance de l'autre. Donc, il y a quelque chose qui prend un peu de temps à construire, c'est pas immédiat et ça dépend aussi du passé, de l'expérience, de la formation de la personne. Il y a des distributeurs et des fournisseurs qui sont un peu à l'ancienne : le distributeur, c'est un peu l'ennemi, de toute façon on va se faire avoir... Tout ça fait que d'une personne à une autre et d'un distributeur à un autre, ça change et d'un fournisseur à un autre, ça change. (Sylvie, Category manager, BU « Beurre, huile et fromage »)

Selon les relations qu'entretiennent le category manager et son interlocuteur dans l'enseigne, les difficultés éventuelles se régleront différemment.

Le suivi des ventes s'articule autour de trois points différents : les ventes de Globalmarket vers l'entrepôt (à partir des commandes), les ventes de l'entrepôt vers le distributeur, enfin, les ventes du distributeur vers le consommateur. Les flux entre l'entrepôt et les différents magasins ne sont pas systématiquement connus, certaines enseignes refusent, en effet, de diffuser ce type de données. En revanche, Carrefour, Auchan, Champion et Système U donnent accès à ces données à travers la « Gestion Partagée des Approvisionnements » (GPA). Les ventes entre l'enseigne et le consommateur sont transmises à Globalmarket par l'intermédiaire de l'institut d'études Nielsen qui revend les données des enseignes qui acceptent de les divulguer. La principale difficulté vient de l'anticipation d'éventuels problèmes, dans la mesure où il existe un décalage entre la rupture éventuelle d'un produit dans un magasin, sans que cette rupture soit anticipée dans la base de données. La force de vente permet notamment d'éviter ce type de problème :

Si vous n'avez pas eu la chance de voir le problème avant, parfois, c'est un peu tard pour le régler. Ça, c'est les données qu'on a, après, on a une force de vente qui tourne sur le parc de magasins tous les jours, donc, on est un peu aussi la 'hot line' de la force de vente quand il y a des problèmes. Donc, généralement, on est assez rapidement au courant. Quand il y a des problèmes dans un magasin, ils [les vendeurs] ont un outil dans lequel ils relèvent la présence des produits en magasin lors de leurs visites. Ça peut nous donner des états assez précis sur les éventuels problèmes au niveau de nos produits. (Sylvie, Category manager, BU « Beurre, huile et fromage »)

La force de vente étant présente de façon régulière et localement au sein des enseignes, elle permet d'alerter les category managers d'éventuelles ruptures de stocks sur certains produits.

1.4.2. Le suivi des ventes

Les ventes faites aux entrepôts des enseignes et les « sorties de caisse » sont suivies de façon hebdomadaire. D'autres indicateurs, tels que la DN (Distribution Numérique), la DV (Distribution en Volume) ou encore la part de linéaire⁴⁷ viennent compléter les indicateurs relatifs aux ventes réalisées. La DN correspond au pourcentage de magasins détenant le produit : une DN de 75% signifie que le produit est présent dans 75% de magasins. La DV complète la DN en tenant compte du poids du magasin par rapport à l'ensemble des magasins. Le suivi de ces indicateurs est particulièrement étudié de près au moment du lancement d'une innovation. Ces données sont complétées par un suivi mensuel des parts de marché, des promotions, de l'assortiment et du merchandising.

Le poids de la marque joue un rôle crucial, dans la mesure où le contexte de la grande distribution est marqué par une réduction des assortiments, ce qui rend la présence dans les linéaires d'autant plus difficile :

C'est vrai que quand on va dans un hypermarché, pour trouver un produit, il y a parfois des linéaires qui sont fouillis avec x variétés de produits, on se trompe une fois sur deux, sur ce qu'on voulait acheter, voilà. Donc, au vu de ces éléments là, les distributeurs ont comme volonté de simplifier au maximum, ce qui n'est pas forcément le meilleur choix, c'est un état de fait. Face à cela, en éliminant certaines marques qui sont petites et n'ont pas beaucoup de poids, être leader garantit d'avoir encore une place aujourd'hui dans les magasins. Dans certaines enseignes, il y a une construction bicéphale où il y a la marque leader et la marque de distributeur et il n'y a plus d'autres challengers etc. Là, pour certaines marques, ça devient très difficile de rester présent. (Sylvie, Category manager, BU « Beurre, huile et fromage »)

Avec la volonté de réduire fortement les assortiments, les enseignes ont de plus en plus tendance à garder le moins de marques. Dans certaines enseignes, seules les deux premières marques gardent une place dans les linéaires, les autres étant simplement écartées. Dès lors, avec le pouvoir considérable de négociation de la part des distributeurs, particulièrement dans le cas de marques faibles qui ont une force de négociation limitée, l'enjeu principal pour l'industriel est la course au leadership pour être présente en tant que leader ou challenger. Cette nouvelle configuration à tendance bicéphale, qui tend à se généraliser, pose la question

⁴⁷ La part de linéaire correspond à la longueur de rayons consacrée à l'exposition des produits dans un point de vente.

des PME ayant des marques que ces dernières n'ont pas toujours les moyens de soutenir en termes de soutien publicitaire par rapport aux groupes très puissants comme c'est le cas du groupe Globalmarket.

Compte tenu de l'importance des distributeurs, le category manager de la BU « Beurre, huile et fromage », estime que la valeur d'une marque se fonde essentiellement sur ses relations auprès des distributeurs :

Par contre, évidemment qu'est-ce qui crée de la valeur, nous on ne facture pas le consommateur, mais le distributeur, donc ce qui crée de la valeur pour la marque, c'est sa capacité à faire des rotations en linéaire, donc à augmenter la valeur du mètre linéaire chez le distributeur, qui donc va avoir envie de vous accorder plus de facings. Mais, bon, c'est pas très glamour comme définition de la valeur d'une marque ! (Sylvie, Category manager, BU « Beurre, huile et fromage »)

Finalement, le principal interlocuteur que la marque doit convaincre dans cette configuration est le distributeur en raison de son pouvoir élevé de négociation auprès des industriels.

La marque Bourbon fait partie des marques dont le positionnement sur le marché est relativement faible et la marque ne fait pas partie des deux marques leaders sur ce marché. Bourbon est une marque locale que le groupe a choisi de garder suite au vaste plan de réduction des marques. Or, d'une manière générale, les marques locales ont vocation à quitter le groupe, sauf celles considérées comme stratégiques, compte tenu de leur potentiel de croissance. A ce titre, la marque Bourbon bénéficie d'investissements marketing en termes de dépenses promotionnelles, ainsi qu'en investissements publicitaires dont les effets sur la marque se font à plus long terme. La présentation du cas Gelati fait l'objet de la deuxième partie.

2. Gelati

Après avoir présenté succinctement la marque Gelati (2.1), nous présentons l'importance des dépenses promotionnelles (2.2.), la mesure de la performance de ce type d'opération (2.3.) et l'allocation des dépenses marketing entre les marques (2.4.). Le rôle du category manager en tant qu'interface privilégiée entre industriel et distributeur est ensuite présenté (2.5.). Enfin, nous précisons l'impact des normes IFRS sur la définition du chiffre d'affaires et ses conséquences (2.6.).

2.1. Présentation de la marque Gelati

La marque Gelati appartient à la BU « Glaces et Surgelés » comprenant des marques très variées : la marque Oracle, leader sur le marché, détenant un taux de fidélisation très élevé, des marques plus jeunes, comme Icy, et des marques plus faibles, comme la marque Gelati. Le marché de la glace est un marché très concurrentiel qui décroît depuis plusieurs années, notamment du fait de la tendance de plus en plus significative vers les produits sains. Or, la glace ne fait pas partie de cette catégorie d'aliments. De plus, le marché subit des contraintes spécifiques liées à la gestion de la chaîne du froid :

D'abord, la glace c'est une catégorie qui ne croît pas, qui est relativement difficile et mal aimée par les distributeurs, parce que déjà, c'est une chaîne du froid, donc c'est très difficile, il fait froid, c'est pas agréable à mettre en linéaire, ça demande des investissements lourds au niveau des machines, etc. En plus, c'est un marché qui est en décroissance depuis deux ou trois ans. (Fabienne, Contrôleur de gestion, Glaces)

Le marché des glaces est un marché très concentré autour de quelques acteurs majeurs tels que le groupe Globalmarket, le groupe G&C et les marques de distributeurs dont l'influence auprès des consommateurs ne fait qu'augmenter. En outre, ce marché est soumis aux variations climatiques, modélisées par le « weather index ». La règle est simple : plus il fait chaud, plus la consommation de glaces est supposée forte.

2.2. L'importance des opérations promotionnelles

La promotion reste un outil dont l'intérêt se vérifie essentiellement à court terme, elle ne permet pas de fidéliser le consommateur. A long terme, comme le souligne un contrôleur de gestion de la catégorie Glaces, la multiplication des promotions peut avoir des effets néfastes :

Dans le long terme, les promotions peuvent même vous desservir parce que vous êtes rentré dans une bataille des prix qui devient aujourd'hui dingue ! Les formats promo qu'on sort aujourd'hui, c'est incroyable comme ça nous rapporte peu. Il y a des choses qui sont hyper avantageuses pour le consommateur, c'est-à-dire aujourd'hui, on fait des formats six plus deux sur les cônes, c'est un format sur lequel on gagne zéro. On ne couvre même pas nos frais fixes, c'est pour gagner la guerre ordinaire sur les parts de marché, pour capter les consommateurs ! (Fabienne, Contrôleur de gestion, Glaces)

Avec la « course à la promotion » entre les marques, les industriels sont entrés dans une guerre des prix ayant des incidences désastreuses sur les marges qui ne permettent dans certains cas même pas de couvrir les coûts fixes. Ces propos rejoignent ceux de Charlotte, category manager de la partie Glaces, qui regrette la multiplication des promotions demandées expressément par les distributeurs :

Aujourd'hui, dans le contexte actuel, c'est vrai qu'on se bat avec les promos et moi, j'ai vu une inflation de la promo, ça fait un an et demi que je suis sur la catégorie. C'est ce qu'on appelle le cagnotage de tickets, 5% sur la carte Wahoo chez Auchan, les tickets cash chez Carrefour... C'est passé de 15, 20, à 25% et ça, en un an ! C'est l'escalade, alors quand vous faites par exemple du Icy 4 dont un gratuit, ça fait 25% de gratuité parce que un bâtonnet sur 4 est offert, vous rajoutez derrière 25% de tickets, sachant que dans une enseigne comme Atac, on va dire que 70% des achats sont faits avec une carte de fidélité, donc vous avez 70% des achats qui ont jusqu'à 50% de gratuité ! (Charlotte, Category manager, Glaces)

La promotion occupe une place importante, dans la mesure où les marques sont obligées d'en proposer pour rester compétitive par rapport aux concurrents et les distributeurs en réclament également. D'un autre côté, les différents moyens promotionnels mis en place conjointement (promotions spécifiques, ainsi que cartes de fidélité) viennent réduire dangereusement les marges des industriels. Comme nous l'a confié un contrôleur de gestion de la BU Glaces, en 2004, la promotion correspondait à 30% des ventes, contre 70% de « fond de rayon standard ». Depuis peu, la tendance s'est inversée : 40% des ventes coïncident avec le « fond de rayon standard », 60% des ventes sont vendues sous des promotions. De plus, le consommateur s'habitue de plus en plus à acheter les produits en promotion, ce qui oblige les industriels à continuer d'en proposer sous la pression conjointe des consommateurs, des concurrents et des distributeurs. La multiplication des opérations promotionnelles entraîne alors une chute dans la rentabilité des produits.

2.3. La mesure de la performance des dépenses marketing

D'après le contrôleur de gestion de la partie glaces, la principale problématique sur laquelle le contrôle de gestion essaie de réfléchir conjointement avec le marketing est la suivante : « Comment répartir les frais annuels de marketing qui me sont alloués entre les marques de la BU ? ». La réponse à cette question dépend de la définition des priorités définies entre les marques de glaces. Il faut ensuite définir la manière dont les frais seront réalloués par marque en termes de dépenses promotionnelles et de communication. Les dépenses promotionnelles représentent des montants relativement peu élevés par rapport aux dépenses engagées pour développer et diffuser une publicité. Au-delà des difficultés quant à l'allocation des ressources entre les différentes marques de la BU, la mesure d'opérations promotionnelles spécifiques n'est pas simple :

On essaie de faire des bilans d'OP [Opération Promotionnelle], mais aujourd'hui, les bilans d'OP sont beaucoup plus qualitatifs que quantitatifs, parce qu'essayer de mesurer l'incrémental sur un chiffre d'affaires et un volume, ce n'est pas une notion

facile à manier, notamment pour les marketeurs ou les gens des ventes. Il y a quand même des constructions financières relativement lourdes derrière, rien qu'au niveau de l'actualisation de ce qu'on appelle l'incrémental. Donc, c'est vrai qu'aujourd'hui, on essaie de mener ça. (Fabienne, Contrôleur de gestion, Glaces)

La mesure de « l'incrémental », c'est-à-dire des ventes additionnelles par rapport aux ventes habituelles, diffère selon le type d'investissement. Les effets d'une promotion sont supposés immédiats, tandis que les effets d'une publicité sont jugés à plus long terme (Dubois et Jolibert, 1998). Dès lors, il n'est pas attendu de retour sur investissement à court terme pour les dépenses promotionnelles.

Ce qu'on dit communément, parce que c'est vrai et aussi parce que ça nous arrange, c'est que tout ce qui est média, le média ne doit pas être considéré comme un investissement qui doit avoir un retour immédiat. Quand on fait une pub, en général, on a un pic de volume juste après. On pense que c'est essentiellement lié à l'impact de la publicité, mais on ne peut pas le mesurer concrètement. Ce qu'on dit, c'est qu'on fait du média, pas pour augmenter tout de suite notre volume, et faire du profit, mais uniquement parce qu'on a envie de construire de manière durable l'image de la marque. (Fabienne, Contrôleur de gestion, Glaces)

Les horizons de temps en termes de retombées financières attendues varient donc selon la nature de la dépense engagée. Les marques stratégiques du portefeuille bénéficient d'un soutien renforcé en termes de dépenses marketing et plus particulièrement les dépenses de médias. En revanche, les marques les plus faibles, comme la marque Gelati bénéficient essentiellement de dépenses promotionnelles.

Puisque les opérations promotionnelles représentent 60% des ventes totales de la catégorie, la mesure de la performance par le calcul du retour sur investissement de ces opérations devient nécessaire. La principale difficulté vient du calcul des ventes additionnelles. Avant chaque opération, en partenariat avec le category manager et le service des études, le contrôleur de gestion détermine l'objectif de la promotion par rapport au volume de ventes attendu. Le contrôleur de gestion définit alors les « points financiers clés » en termes de volume incrémental, du chiffre d'affaires incrémental, du retour sur investissement et de l'évolution de la part de marché. Une fois l'opération promotionnelle terminée, la postévaluation de l'opération est réalisée afin d'évaluer l'opération et de bénéficier des enseignements reçus :

Ce qui est important aussi dans la mesure de l'efficacité de la promotion, outre de voir qu'on ne s'est pas trompé sur les leviers promo qu'on a actionnés, c'est de construire un historique, de voir qu'est-ce qui marche le plus. Est-ce que le consommateur préfère un format spécifique un litre + 10% ou est-ce qu'il préfère une réduction sur le prix directement ? (Fabienne, Contrôleur de gestion, Glaces)

Le contrôleur de gestion souligne que les retombées financières d'une opération promotionnelle sont peu aisées à calculer. En effet, l'environnement concurrentiel dans lequel s'est déroulée la promotion joue un rôle difficile à appréhender.

Si Globalmarket essaie de rationaliser les méthodes d'évaluation d'une promotion, son appréciation se fait en définitive essentiellement selon l'intuition du contrôleur de gestion :

Oui, il existe des outils pour mesurer l'effet d'une promo, je pense notamment aux tests market. Par exemple, c'est des gens qui acceptent de se rendre en magasin et on voit comment la personne réagit face à une promo. Le problème, c'est qu'on voit pas si le consommateur réagit à la promo ou au produit, le problème là aussi, c'est que c'est coupé de l'environnement concurrentiel. Vous êtes le seul à le faire, il n'y a pas G&C qui fait autre chose à côté, etc., donc c'est pas fiable. Il y a aussi les modélisations où on rentre des hypothèses, mais tout ça, c'est du conceptuel. Essayer de se rapprocher de la réalité, c'est difficile, parce qu'aujourd'hui, ce qui prime le plus, c'est l'intuition, c'est-à-dire qu'on se dit « par le passé, on a toujours fait ça, donc on refait un peu la même chose ». C'est à peine caricaturé ce que je vous dis, c'est vraiment comme ça ! On refait la même chose, et quand ça ne marche pas, on ne sait pas ! (Fabienne, Contrôleur de gestion, Glaces)

En dépit des intentions affichées quant à la mesure d'une opération promotionnelle, le contrôleur de gestion reconnaît que ces outils sont finalement peu efficaces puisque les mêmes promotions sont renouvelées chaque année. Des réflexions en partenariat avec des cabinets d'études spécialisés sont engagées, sans toutefois qu'un modèle ait été reconnu comme efficace pour mesurer les performances des opérations promotionnelles. Ces études visent à identifier quelles sont les actions les plus rentables entre les animations, les coupons ou les différents formats promotionnels, même si les seuls critères financiers ne suffisent pas à prendre une décision.

Les négociations avec les distributeurs sont réalisées un an à l'avance et les accords proposés diffèrent d'une enseigne à l'autre. Le déroulement de ces négociations est subordonné au classement des produits effectué par le responsable des assortiments. Ce dernier communique sa recommandation générale aux différents category managers auxquels incombe le référencement auprès des enseignes. La plupart des opérations promotionnelles sont programmées un an à l'avance, d'autres vont être ajoutées selon le contexte en cours d'année. Une promotion peut ainsi être lancée ponctuellement dans l'année en réponse à celle d'un concurrent. Une fois l'opération passée, le bilan est réalisé, même si l'évaluation de l'opération n'est pas aisée :

Quand on fait une animation en magasin, nous on a de grosses animations qui peuvent nous coûter jusqu'à 5 000 euros la semaine. Très clairement, en termes de ventes, la marge générée par les ventes additionnelles, ne rentabilise pas l'opération. Cependant, faire cette opération, c'est aussi faire parler de nos gammes, faire du média. [...] Le bilan de l'opération est très difficile à évaluer, mais il y a un effet. Si je ne prends en compte que des considérations financières, l'opération, je ne la fais pas. Mais, je ne peux pas me contenter de ça, parce qu'il y a d'autres aspects relationnels, ça fait parler de ma marque. (Charlotte, Category manager, Glaces)

Le calcul strictement financier du retour sur investissement est difficile à chiffrer en raison des multiples impacts d'une opération promotionnelle. Certaines opérations visent en effet à améliorer la part de marché d'une marque, d'autres visent à faire connaître la marque à plus long terme, d'autres enfin visent uniquement à « faire barrage » à un concurrent.

2.4. L'allocation des dépenses marketing entre les marques

Avec la forte pression actionnariale, les investissements marketing sont soigneusement choisis et les marques les plus fortes sont préférées aux marques plus faibles en termes d'allocation des dépenses marketing. De ce fait, ces marques plus faibles entrent dans un cercle « vicieux » où elles ne sont plus supportées par des investissements solides qui permettraient de les redresser. A plus long terme, ces marques deviennent menacées au sein du portefeuille de marques du groupe, mais également sur le marché. L'un des contrôleurs de gestion de la BU Glaces regrette d'ailleurs de ne pas intervenir suffisamment en amont dans le processus de décision d'allocation des dépenses marketing :

On nous demande de piloter une activité, mais en fait on ne la pilote pas vraiment. Je pense qu'il y a peu de contrôleurs de gestion qui sont impliqués dans les décisions stratégiques d'investissements marketing. C'est plus le marketing qui choisit en collaboration avec les études. Nous, on a plus un rôle d'encadrement en disant « votre budget annuel, c'est tant, qu'est-ce que vous allez en faire ». Aujourd'hui, on a peu un rôle de conseil là-dessus, alors que pourtant, c'est très intéressant et qu'on pourrait apporter des choses. On est plutôt à agir en postévaluation. On est plutôt dans un rôle d'après. C'est dommage, parce que le plus difficile, c'est de savoir anticiper le marché. Il faut être à l'écoute. C'est très difficile d'évaluer son efficacité promo. (Fabienne, Contrôleur de gestion, Glaces)

En excluant les contrôleurs de gestion du processus de décision de l'attribution des dépenses marketing, les contrôleurs de gestion ne font que contrôler *ex post* les résultats d'une opération.

La promotion reste pourtant un outil indispensable afin de répondre, à court terme, aux objectifs de ventes initialement prévus et sur lesquels Globalmarket s'est engagé auprès de ses

actionnaires. En effet, comme le rapporte Fabienne, les dépenses en termes de médias sont facilement remises en cause en fin d'année :

Comme il faut qu'à la fin, les actionnaires, ils aient 5% de croissance en bas de ligne, [...] pour atteindre vos résultats, qu'est-ce qui se passe ? On coupe dans les médias. C'est un grand classique parce qu'il reste deux leviers après ça : soit les frais marketing, soit les frais de structure avec les personnels, donc forcément, vous n'allez pas virer 100 personnes, donc vous coupez dans les frais marketing et comme c'est des gros montants, c'est immédiat. (Fabienne, Contrôleur de gestion, Glaces)

Finalement, deux effets se conjuguent : d'un côté, les marques faibles ne bénéficient pas de dépenses publicitaires de manière prioritaire, d'autre part, lorsqu'un budget média est prévu, il peut être abandonné afin de respecter les objectifs initialement prévus.

L'allocation des dépenses marketing dépend du positionnement de la marque au sein du portefeuille de Globalmarket.

On se dit « il faut que je fasse un minimum de pub sur les marques stratégiques, parce que vu le prix que ça coûte, sur les petites marques, ça vaut pas spécialement le coût ». Donc il faut le faire sur des marques stratégiques ou quand on a envie de communiquer sur des concepts. (Fabienne, Contrôleur de gestion, Glaces)

Si au départ, l'arbitrage entre les différentes marques apparaît complexe, selon les propos d'un contrôleur de gestion, les marques les plus faibles ne bénéficient pas des dépenses marketing les plus importantes. Les marques les plus fortes du portefeuille profitent, en revanche, d'investissements supérieurs en termes de publicité et de médias que les marques les plus faibles. Le paradoxe vient du fait que les marques les plus faibles devraient justement bénéficier d'investissements conséquents afin de se développer. Or, en raison des faibles retombées financières à court terme, ces marques ne sont pas soutenues par des investissements publicitaires. Il faut également souligner que certaines marques n'ont pas vocation à réellement se développer, mais sont simplement « laissées à l'abandon ».

Les category managers doivent également respecter les arbitrages et les priorités entre les différentes marques du portefeuille du groupe. Certaines marques, les « poids lourds », tels que Oracle ou Icy sont incontournables, d'autres, en revanche, sont moins soutenues financièrement. Les innovations font également partie des priorités en termes d'allocations de ressources financières.

Notre objectif, c'est de mettre en avant des produits lourds comme Oracle ou Icy ou encore Moka, évidemment. (Camille, Category manager, Glaces)

Les marques plus faibles du groupe, telles que Gelati bénéficient d'un soutien financier limité. L'arbitrage entre les différentes marques du portefeuille se fait par rapport au « top 45 » qui définit les 45 références prioritaires à référencer au sein des enseignes. Ce classement est réalisé sur les 100 références que compte au total la catégorie Glace, en partenariat entre les équipes marketing et commerciales. Les objectifs des deux fonctions sont d'ailleurs parfois difficilement conciliables, le marketing cherche un référencement de tous ses produits dans le plus d'enseignes possible, alors que les enseignes contraignent les category managers à réduire leurs assortiments.

Ce « top 45 » est le même pour toutes les enseignes, l'ensemble des marques y est représenté, même si certaines marques ont plus de références que d'autres, en fonction de leur positionnement au sein du portefeuille de marques. Les category managers n'ont pas la possibilité de choisir le référencement qu'ils souhaitent. Il s'agit de proposer un discours unifié d'une enseigne à l'autre :

C'est pas au choix, tout le monde ne fait pas n'importe quoi en assortiment. C'est, « vous vous débrouillez, mais c'est le cassis en priorité, vous rentrez d'abord le cassis avant de rentrer la mangue ». L'idée, c'est qu'en faisant ça, on arrive quand même, en mettant cette priorité là, on arrive quand même à influencer et de faire en sorte que tout le monde se concentre sur les mêmes objectifs. Sinon, effectivement, c'est complètement dilué, il y en a un qui va mettre Oracle en prospectus, l'autre qui va mettre Icy. (Camille, Category manager, Glaces)

L'interaction entre les équipes commerciales et marketing constitue un préalable indispensable. De plus, au moment de la négociation avec leurs homologues au sein des enseignes, le category manager doit présenter une offre globale comprenant à la fois ses marques et celle de ses concurrents. L'offre proposée aux enseignes est supposée relativement homogène pour l'ensemble des enseignes en termes de référencement. En revanche, la politique promotionnelle est adaptée selon chacun des besoins des enseignes, ces dernières cherchant à se différencier les unes par rapport aux autres.

2.5. Le rôle du category manager en tant qu'interface entre industriel et distributeur

La BU « Glaces et surgelés » est divisée selon la catégorie Glaces disposant de trois category managers et un category manager senior et la catégorie Surgelés composée de deux category managers et un category manager senior. Les category managers sont rattachés au category manager senior qui est lui-même rattaché au responsable de toute la BU « Glaces et surgelés ». Le marketing est le spécialiste du consommateur tandis que le category manager

est le spécialiste de l'acheteur et des clients qui fréquentent l'enseigne. Ces différences de cibles expliquent que les category managers subissent des tensions de l'interne (le marketing) et de l'externe (le distributeur). L'un des category managers que nous avons rencontré nous a confié que si les relations entre distributeurs et enseignes ne sont pas toujours simples, en interne, elles se révèlent encore plus délicates :

Q : Vos relations sont plus difficiles avec le marketing ou les enseignes ?

R : C'est plus difficile en interne ! Bien sûr. Vous voulez tel parfum parce que vous pensez que ce sera un succès et le marketing dit « non, l'Europe ne veut pas qu'on fasse un produit franco-français », c'est parfois plus dur en interne. (Camille, Category manager, Glaces)

Le category manager occupe donc un rôle délicat, dans la mesure où il doit faire en sorte de concilier à la fois les impératifs du marketing aux contraintes des distributeurs.

D'après Charlotte, le category manager s'occupe de développer le merchandising (l'aménagement du lieu de vente en termes de localisation et de présentation des produits), la promotion et les assortiments auprès des distributeurs. Un category manager a également en charge des fonctions transversales, comme la promotion dans son ensemble. La personne responsable d'un dossier transversal particulier doit alors émettre une recommandation générale sur ce sujet, que les autres category managers sont supposés appliquer auprès des distributeurs. Par rapport aux principales attributions d'un category manager, ce dernier est principalement responsable du développement du chiffre d'affaires de la catégorie auprès des enseignes dont il a la charge :

Donc mon rôle, c'est d'être expert de la catégorie et de dire à mon client comment il va développer son chiffre d'affaires glace cette année. Concrètement, ça consiste à étudier le merchandising, les aspects assortiments et les aspects promotions. Donc, on étudie ce qui s'est fait l'année d'avant et on leur fait des recommandations pour l'année à venir. (Charlotte, Category manager, Glaces)

Comme son nom l'indique, le category manager raisonne par catégorie de produits et non par marque comme peut le faire un chef de produit ou un chef de marque. Toutefois, l'enjeu stratégique consiste à mettre en avant les marques du groupe, tout en faisant en sorte d'assister les enseignes dans le développement du chiffre d'affaires de la catégorie dont ils ont la charge. Un category manager réfléchit principalement par catégorie et par enseigne, toutefois, dans la « partie activation », c'est-à-dire la mise en place des opérations promotionnelles spécifiques, le raisonnement s'effectue par marque.

Le marché des glaces est fortement saisonnier, trois temps forts rythment l'année : l'été, Noël et les produits de fin d'année. Autour de ces trois moments forts de l'année, le category manager propose des recommandations spécifiques aux enseignes en termes d'assortiments et de plans promotionnels, tels que les opérations d'animation particulière en magasin ou les prospectus. Pour la plupart des enseignes, les négociations se font au niveau national et les chefs de rayon, au niveau des magasins locaux, sont supposés relayer les accords nationaux. La déclinaison de ces accords dépend de la force de vente en charge du contrôle de leur application :

Si vous voulez, par exemple une gamme, elle est négociée au national, maintenant le chef de rayon, s'il n'a pas envie de négocier le produit, il ne l'aura pas en magasin. D'où l'intérêt d'avoir une force de vente qui passe dans les magasins pour dire « attention, d'après ce qui a été négocié au national, t'es censé avoir ça, n'oublie pas de le commander ». (Charlotte, Category manager, Glaces)

Si certaines enseignes appliquent systématiquement les accords négociés au niveau central, dans les enseignes indépendantes, telles que Système U ou Intermarché, les accords sont parfois moins bien appliqués. Dans ce cas, le rôle de la force de vente est particulièrement décisif auprès des enseignes indépendantes.

Le pouvoir de négociation avec les distributeurs est assez limité, dans la mesure où sur le marché des glaces qui est très concentré, seuls trois acteurs majeurs cohabitent : Globalmarket, G&C et les marques de distributeurs. Ces dernières occupent de plus en plus une place de choix dans les linéaires :

On ne fait pas du tout ce qu'on veut, et surtout, on a un contexte dans lequel on a un gros concurrent en face de nous qui est G&C, mais c'est un challenger assez dynamique, même si aujourd'hui, on est toujours en tête, ils mettent beaucoup d'argent sur la table, donc nous derrière, c'est difficile et puis, les distributeurs sont contents de voir un leader challengé, ça les arrange bien. Ils jouent avec ça, ils nous disent : « vos concurrents nous proposent ça, etc. ». En plus, aujourd'hui, toutes les enseignes ont des marques de distributeurs, on n'est plus les seuls, ils ne dépendent plus de nous. Le pouvoir est très clairement entre leurs mains. On a une marge de manœuvre qui n'est pas très très large. (Charlotte, Category manager, Glaces)

Cette configuration générale entre deux principaux industriels et les marques de distributeurs tend à se généraliser à d'autres marchés. Dans ce contexte, les négociations avec les distributeurs deviennent particulièrement ardues, ces derniers détenant un pouvoir de négociation renforcé, dès lors que la marque n'a pas une assise solide. Pour contrebalancer ce faible pouvoir de négociation de la part des industriels, le relationnel est déterminant entre le category manager et son homologue auprès du distributeur. Comme le souligne l'une des

category managers que nous avons rencontrés, la difficulté dans la mise en place d'une relation de confiance vient d'un turnover très élevé dans la catégorie Glaces.

Les négociations entre industriels et distributeurs incluent la promotion, le merchandising et le prix. Or, dans la négociation des assortiments, les innovations font l'objet d'une attention particulière de la part du category manager qui est supposé relayer les recommandations du marketing auprès des distributeurs. Or, comme le rapporte Charlotte, certains produits développés par le marketing ne bénéficient pas des faveurs des category managers qui ne « croient pas » en certains produits, allant même jusqu'à les disqualifier complètement :

En fait, aujourd'hui on se rend compte qu'on a des produits qu'on vend, mais sur lesquels on perd en crédibilité, parce que c'est des produits, on nous les présente et je sais qu'on n'arrivera pas à les référencer si j'étais une petite société inconnue. Il y en a certains dans lesquels on croit plus ou moins... [...] Les marketeurs nous disent : « voilà ce que vous allez devoir référencer l'année prochaine. » Le problème, c'est que nous il y a pleins de choses dans lesquelles on ne croit pas, donc on voudrait bien intervenir un peu plus en amont pour pouvoir mettre notre veto sur certains produits, pour dire « ce produit là, c'est pas la peine parce qu'on perd en crédibilité et à lancer des produits foireux, finalement, les enseignes finissent par ne plus nous croire ! Parce qu'ils disent : 'vous lancez des nanars !' » (Charlotte, Category manager, Glaces)

Le category manager regrette ainsi de ne pas prendre suffisamment part au processus amont de choix de développement des nouveaux produits en partenariat avec les marketeurs. Le fonctionnement sous forme de *business team*, largement répandu dans les autres BU du groupe, n'est en revanche pas encore mis en place au sein de la BU « Glaces et surgelés ». Cette situation peut être à l'origine du manque d'enthousiasme de certains category managers envers des produits dans lesquels ils n'ont pas confiance puisqu'ils n'ont pas été impliqués dans le choix des nouveaux produits qui seront lancés.

2.6. Impact des normes IFRS par rapport à la définition du chiffre d'affaires

Le passage aux normes IFRS a été à l'origine d'un changement dans la définition du chiffre d'affaires. Ce changement n'a pas été interprété de la même façon par les différentes personnes que nous avons rencontrées. Si le contrôleur de gestion estime que le changement en termes de définition du chiffre d'affaires a un impact majeur, en revanche, le category manager ne partage pas ce sentiment. Pour Charlotte, category manager, ce changement est « purement comptable ». Du point de vue du contrôle de gestion, l'impact de cette norme est en revanche plus significatif puisqu'une part importante des ventes est réalisée grâce aux

coupons de réduction. Or, les normes IFRS imposent de déduire les cartes de fidélité et les coupons du chiffre d'affaires. Ainsi, le coupon ou la carte de fidélité deviennent considérés comme une réduction permanente qu'il faut déduire du chiffre d'affaires brut pour obtenir le chiffre d'affaires net. Ensuite, le coût de revient des produits, la logistique et les frais de distribution viennent diminuer le chiffre d'affaires net pour obtenir la marge brute. Avant l'introduction des normes IFRS, les coupons se situaient au niveau des frais marketing, mais les normes IFRS les font « remonter » au niveau des achats. Ce changement a des incidences importantes sur la définition du chiffre d'affaires :

Avant, les coupons étaient au niveau des frais marketing, au pire, vous pouviez diminuer les provisions. Aujourd'hui, ça remonte au niveau des achats de services, donc c'est complètement différent comme notion, parce que, plus vous allez faire du coupon, plus vous allez diminuer votre chiffre d'affaires. Là, le problème, c'est qu'on touche directement à la croissance. Or, c'est la croissance qu'on regarde en premier. Ça veut dire qu'avant, on pouvait faire des opérations merdiques en balançant du coupon, ça touche le résultat, mais on peut s'en sortir en faisant autre chose. Maintenant, si on fait du coupon et que ça ne sert à rien, ça touche directement la croissance. Ça va obliger les opérationnels à mener une nouvelle réflexion sur l'utilisation de ces coupons. Plus on en fait, plus ça baisse et moins on fait de croissance. (Fabienne, Contrôleur de gestion, Glaces)

La norme comptable relative au chiffre d'affaires induit un profond changement, puisque plus l'entreprise va émettre des coupons, plus elle va diminuer son chiffre d'affaires net, qui est l'indicateur de croissance regardé en premier par les analystes financiers. Avant, une émission de coupons qui ne serait pas suivie par une hausse des ventes n'avait pas d'impact direct sur le chiffre d'affaires, et il était possible d'atteindre malgré tout le résultat en amputant des dépenses marketing. Or, avec les normes IFRS, si des coupons sont émis, mais n'ont aucun effet sur les ventes, non seulement, il n'y aura pas de volume généré, mais en plus le chiffre d'affaires sera déprécié directement.

Ce sentiment de changement majeur est également souligné par l'un des auditeurs internes du groupe :

Comme je vous le disais tout à l'heure, les deux ratios clés de la société, c'est la croissance et la rentabilité, donc évidemment, quand on touche à l'un des indicateurs clés, ce n'est pas un petit souci au niveau de la société, parce qu'il faut recalculer le passé et c'est un peu comme le passage à l'euro, on perd un peu ses repères... (Karl, Auditeur interne)

En conséquence, les opérationnels vont devoir mener une nouvelle réflexion sur l'utilisation de ces coupons, puisque plus les coupons sont utilisés, plus le chiffre d'affaires va diminuer si les ventes ne sont pas au rendez-vous. Les normes IFRS permettent de souligner certains

problèmes comme celui de la promotion qui est largement utilisée sur certains marchés et plus particulièrement pour certaines marques. La mesure de la performance de l'efficacité des opérations promotionnelles devient un enjeu majeur.

Oui, pour moi les IFRS, c'est bien. Quand je vois la façon presque archaïque qu'on a de gérer les comptes sociétés, il faut avoir des normes. Aujourd'hui, il y a trop de montages, on filoute un peu. Je pense que c'est intéressant d'avoir des bases communes pour parler de la même chose. [...] Pourquoi les IFRS ne seraient pas le langage officiel des comptables ? Il faut harmoniser les systèmes pour pouvoir comparer des choses qui le sont réellement. Ça va permettre de pointer du doigt des problèmes sensibles comme celui du couponning. (Fabienne, Contrôleur de gestion, Glaces)

Les normes IFRS sont perçues favorablement par les financiers, alors que les profils plus marketing n'y voient qu'une incidence comptable limitée. Or, l'application des normes comptables a permis de pointer une gestion inefficace des promotions donc le recours est très fréquent particulièrement pour la marque Gelati.

Cette nouvelle manière de calculer la croissance a eu d'importantes répercussions dans la mesure où elle a permis de mettre à jour certains dysfonctionnements. En effet, si certaines opérations promotionnelles impliquent un supplément en termes de volume vendu, elles n'enregistrent pas forcément un supplément en termes de chiffre d'affaires. L'accroissement des ventes n'est pas systématiquement synonyme d'accroissement du chiffre d'affaires.

C'est vraiment l'une des plus belles avancées de la norme IFRS. On a galéré pour la mettre en place parce que ça demandait beaucoup d'adaptation comptable, etc., mais franchement, aujourd'hui, on peut dire qu'on a vraiment un indicateur qui révèle la santé du business et la véritable croissance. [...] C'est justement pour ça qu'il y a eu cette norme là, c'est quand même pour s'apercevoir que quelque part la valeur intrinsèque de la marque et la valeur de son chiffre d'affaires, elle n'est peut être pas tout à fait celle qu'on pense. (Fabienne, Contrôleur de gestion, Glaces)

Cette nouvelle manière de calculer le chiffre d'affaires a été largement diffusée, dans un premier temps auprès de la population financière, dans un second temps auprès du comité de direction et ensuite auprès des équipes ventes et marketing.

Les équipes ventes, notamment les directeurs d'enseigne et les category managers, ont vite compris l'intérêt de ce nouveau mode de calcul du chiffre d'affaires. Ainsi, s'il était courant avant la mise en place de cette nouvelle norme de faire des promotions de manière systématique, il est désormais apparu que certaines promotions généraient un chiffre d'affaires négatif. De plus, ces promotions représentent environ 20% du chiffre d'affaires

total, selon les propos de Camille, alors qu'elles consomment plus de la moitié de temps des équipes ventes :

Donc, à un moment, si la promotion est coûteuse et qu'au final, ça ne délivre pas en bas de ligne, il faut se poser la question, est-ce que c'est la bonne promotion, est-ce que c'est le bon investissement que je fais ? Et là, du coup, cette norme nous a amené à nous obliger à nous poser les bonnes questions, c'est-à-dire « est-ce qu'il vaut pas mieux de temps en temps, ne pas être sur le tract ? » On va perdre peut être à court terme, mais au bout de quatre mois, peut être en fait que ça va être lissé, parce qu'on n'aura pas investi dans la promo, on n'aura pas dégradé nos packs, logistiquement parlant, ça aura été plus simple parce qu'on n'aura pas modifié le produit. Finalement, c'est peut être plus rentable. (Camille, Category manager, Glaces)

Il semble donc que cette norme, imposée par les normalisateurs, a permis d'améliorer le pilotage de la performance des opérations promotionnelles en mettant en évidence les mauvaises performances de certaines opérations.

Conclusion de la section 2

En conclusion, dans le cas de marques faibles non comptabilisées au bilan, le poids des distributeurs étant très élevé, l'entreprise doit faire en sorte de faire référencer sa marque à tout prix. En effet, si le distributeur refuse de référencer sa marque, le consommateur ne peut évidemment pas l'acheter et dans ce cas, la marque ne rapporte rien et fait même perdre de l'argent à l'entreprise. L'un des principaux moyens mis en avant consiste à développer largement des opérations promotionnelles. Ce cas est particulièrement illustré par la marque Gelati qui est une marque peu soutenue en termes de soutien marketing par le groupe et qui à terme semble menacée au sein du portefeuille de Globalmarket. Dans le cas de la marque Bourbon, la problématique est légèrement différente, dans la mesure où malgré les difficultés de la marque, le groupe cherche à la développer. Son développement passe alors par la mise en place de campagnes publicitaires dont les effets sont bénéfiques à plus long terme. La comptabilisation à l'actif du bilan d'une marque faible a-t-elle une incidence sur son pilotage ? Le cas Bianco permet d'apporter différents éléments de réponse (section 3).

SECTION 3 - CAS DES MARQUES FAIBLES COMPTABILISEES AU BILAN : LE CAS BIANCO

Le cas des marques faibles comptabilisées au bilan concerne l'une des marques du groupe Globalmarket : la marque de dentifrice Bianco, spécialisée dans les produits pour les dents sensibles. La restitution de ce cas se fonde sur les entretiens dont la liste est présentée dans le tableau 4-3.

Tableau 4-3 : Profil des personnes interviewées

Nom	Intitulé du poste	Ancienneté dans le groupe	Formation
Vincent	Chef de la marque Bianco	8 ans	Ecole de commerce, spécialité finance
Kevin	Responsable de la logistique, Partie « Soins »	13 ans	Maîtrise de commerce international, Université
Roland	Directeur des ventes, Division « Soins et entretien »	3 ans	Ecole de commerce
Nathalie	Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »	10 ans	Ecole de commerce, spécialité marketing
Charles	Directeur comptable, Division « Soins et entretien »	15 ans	Ecole d'ingénieur
Mathieu	Chargé de clientèle, Partie « Soins »	2 ans	Ecole de commerce, spécialité marketing
Hélène	Contrôleur de gestion, Partie « Soins »	4 ans	DESS d'informatique, Université
Bénédicte	Contrôleur de gestion « enseignes », Division « Soins et entretien »	11 ans	Ecole de commerce, spécialité finance

D'après le chef de la marque Bianco, la marque connaît un certain déclin depuis quelques années, ses ventes ont fortement chuté et sa part de marché relative est faible. La marque Bianco est une marque locale, présente principalement en France. Elle ne fait pas partie des marques incontournables du marché, comme le rapporte Vincent, le chef de marque :

Comme toutes les enseignes sont en train de réduire leurs assortiments, pour optimiser leur logistique, pour optimiser les coûts en points de vente, ils nous demandent d'optimiser nos marques et donc sur la majorité des marchés, ils gardent une marque premier prix, une marque de distributeur et deux ou trois marques nationales, donc, ça fait déjà, cinq ou six ans qu'on s'y prépare. Quand on a la chance d'être premier avec la marque Prodent, tout va bien, mais déjà pour la marque Bianco c'est beaucoup plus difficile... (Vincent, Chef de la marque Bianco)

Le marché des dentifrices est un marché relativement atomisé autour de quatre acteurs majeurs et de nombreuses marques. Le groupe Globalmarket détient deux marques sur ce marché : la marque leader, Prodent et la marque Bianco dont la position est beaucoup moins confortable en termes de parts de marché.

La marque Bianco a été acquise par le groupe Globalmarket en 1995 et a été inscrite à l'actif du bilan lors de son acquisition. Le cas Bianco s'organise autour de trois points. Dans un premier temps, nous abordons les relations conflictuelles entre industriels et distributeurs (1.). Ensuite, nous mettons en évidence le rôle clé de la logistique dans la mise en place d'opérations promotionnelles (2.) et la nécessaire mesure de leurs performances (3.). Enfin, le faible impact lié à la comptabilisation de la marque Bianco est démontré (4.).

1. Une relation conflictuelle entre industriels et distributeurs

Comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre, les distributeurs en France ont un pouvoir de négociation fort. Ce pouvoir peut être contrebalancé par une force de vente efficace (1.1.) et la remise en cause de la loi Galland (1.2.).

1.1. Le rôle de la force de vente

Au sein du groupe Globalmarket, la force de vente est séparée entre les parties « soin » et « entretien » ; un chargé de clientèle gère l'une des deux catégories. Le chargé de clientèle que nous avons rencontré gère 38 magasins de différents distributeurs regroupés en Bretagne. Au total, la division « Soins et entretien » compte près de 80 chargés de clientèle, afin de couvrir l'ensemble des magasins de toute la France. Le rôle de la force de vente consiste à appliquer les « 4 P » (Produit, Prix, Place et Promotion) sur l'ensemble de la gamme dont le chargé de clientèle a la charge dans les différents magasins :

Effectivement, le référencement passe par un référencement national, après il y a des plans merchandising qui sont définis au niveau national. [...] Maintenant, comme le milieu de la grande distribution est très courtisé, on a des concurrents, tout le monde veut la meilleure place, tout le monde veut la meilleure promo, tout le monde veut évidemment avoir toute sa gamme, sauf qu'à un moment donné, les rayons ne sont pas extensibles, les plus belles places, il n'y en a qu'une ou deux, donc si vous voulez un produit à hauteur des yeux, ou si vous le mettez en bas, les ventes ne vont pas du tout être les mêmes. Donc, le métier du vendeur, c'est de déployer le mieux possible avec son relationnel, ses techniques, ses moyens, être meilleur que ses concurrents. Donc

c'est des vraies bagarres locales ! (Roland, Directeur des ventes, Division « Soins et entretien »)

La force de vente s'attache à déployer et optimiser les accords qui ont été négociés au niveau national dans les différents magasins dont les chargés de clientèle sont responsables.

Le premier indicateur suivi par un chargé de clientèle est la DN (Distribution Numérique) qui permet de mesurer la présence d'un produit auprès des enseignes. Le deuxième indicateur à regarder de près concerne le merchandising et plus particulièrement l'exposition des produits. D'ailleurs, près d'un tiers de l'activité est consacrée à l'agencement des produits :

C'est du travail, de convaincre, d'argumenter, que notre produit est meilleur que celui du voisin, et que donc, il vaut mieux le mettre au milieu. C'est beaucoup de travail, ça nécessite périodiquement de refaire les rayons, donc on enlève tout, on met tout à plat, et on les réagence d'une autre façon, c'est ce qu'on appelle des réimplantations. L'activité réimplantation, ça occupe au minimum un tiers de mon temps. Ça oblige à se lever généralement très tôt, à 4 heures du matin, à travailler de nuit, c'est très très contraignant. (Mathieu, Chargé de clientèle, Partie « Soins »)

Ce travail, « extrêmement physique » selon les propos de Mathieu, est réalisé conjointement avec des intérimaires de l'enseigne. Compte tenu de la pénibilité du travail, le turnover est assez élevé au sein de la force de vente, ce qui vient nuire aux relations entre les chargés de clientèle et leurs homologues au sein des distributeurs. Selon l'un des chargés de clientèle, le poste qu'il occupe est pourvu chaque année avec une nouvelle personne. Or, une solide relation de confiance constitue une condition indispensable aux bons déroulements des transactions et les enseignes n'apprécient pas forcément ces changements annuels.

La confiance entre le chargé de clientèle qui œuvre pour l'industriel et leurs homologues au sein des enseignes peut notamment s'établir lors des réimplantations, comme le souligne Mathieu :

C'est presque un lien amical. [...] Et la réimplantation, c'est aussi un moyen de créer ce lien de confiance parce que le fait de discuter avec quelqu'un dans un rendez-vous, c'est pas la même chose que de remplir des rayons avec lui à 3 heures du matin. Ça crée des liens et à 3 heures du matin, on se fait un petit sandwich au pâté, donc ça rapproche... Ce relationnel, il se bâtit aussi à travers ces moments là. (Mathieu, Chargé de clientèle, Partie « Soins »)

Ces opérations de réimplantations sont également déterminantes, dans la mesure où l'exposition des produits, notamment la « part de linéaire » (le nombre de centimètres occupés en rayon) constitue l'un des indicateurs les plus contrôlés par le siège. Le principe est relativement simple : plus l'espace occupé par les produits du groupe est important, plus le

chiffre d'affaires le sera. Ainsi, pour chaque produit, il faut respecter une part précise du linéaire, celle-ci est notamment établie en fonction de la part de marché détenue par la marque du groupe Globalmarket.

L'application de la part du linéaire pose parfois des difficultés d'application dans certains magasins lorsque l'acheteur en décide autrement, comme le rapporte ce chargé de clientèle :

Là, ça coince parce qu'il y a parfois des acheteurs qui sont copains avec tel commercial et par exemple, Best avec son produit pour lave-vaisselle pèse moins de 10% en parts de marché. Nous avec Silo, on pèse 50% en parts de marché. Pas de chance, on a un acheteur qui préfère Best, donc il va confier la gestion du rayon à Best en termes de réimplantation. (Mathieu, Chargé de clientèle, Partie « Soins »)

Cet exemple illustre bien de l'importance de la relation de confiance qui peut s'établir entre un chargé de clientèle et l'enseigne. De mauvaises relations peuvent en effet empêcher l'atteinte des objectifs initialement prévus.

La force de vente s'occupe principalement de négocier avec les magasins la déclinaison des accords décidés au niveau central auprès des différents distributeurs. Si la plupart des distributeurs appliquent scrupuleusement les accords négociés au niveau central, certaines enseignes indépendantes, comme les magasins Leclerc, ne les respectent délibérément pas. Cette attitude de la part de certaines enseignes indépendantes, peut être à l'origine d'une situation conflictuelle entre la force de vente et les équipes marketing qui ne comprennent pas toujours pourquoi, dans certaines enseignes, le référencement des produits n'est pas conforme aux objectifs définis.

C'est vraiment la différence entre la théorie et la pratique, c'est-à-dire qu'en théorie, effectivement, on a une grille d'assortiment qui est arrêtée, donc chaque enseigne doit avoir tant de produits. Mais, en pratique, on se rend compte que le client est maître chez lui et si notre tête ne lui revient pas, il ne prendra pas nos produits. Ça m'est déjà arrivé, « Monsieur, on ne vous aime pas, je ne rentre pas vos nouveautés ! ». C'est aussi un moyen de pression, c'est-à-dire là, il y a un magasin actuellement qui m'embête, qui me dit « Monsieur, tant que vous ne me reprendrez pas tous les produits cassés par les clients, il y en a pour 1 200 euros, je ne rentrerai pas vos nouveautés ». Ils ont des moyens de pression comme ça. Donc, c'est de la négociation, des contreparties, parfois des choses plus ou moins légales d'ailleurs... Il y a un magasin, par exemple, où il n'y a pas de Prodent [une marque de Globalmarket] en rayon, parce que le gars s'est engueulé avec le commercial de Prodent ! (Mathieu, Chargé de clientèle, Partie « Soins »)

Au niveau de chaque magasin, les tensions interpersonnelles entre le vendeur du magasin et le chargé de clientèle de Globalmarket peuvent être fortes et venir entraver l'application des

accords négociés au niveau central de chaque distributeur. Finalement, le rôle de la force de vente est assez limité auprès des enseignes centralisées comme Carrefour, puisque dans ce cas, il s'agit principalement de contrôler que les produits sont conformes au référencement prévu. En revanche, comme le souligne Mathieu, la valeur ajoutée d'un chargé de clientèle est plus importante auprès des enseignes indépendantes.

La rémunération des chargés de clientèle contient une part variable liée à l'atteinte des objectifs en termes de part de linéaire dans les rayons, pour les différentes marques du groupe. Par exemple, pour les assouplissants où Globalmarket détient la marque Douceur, la part de linéaire doit atteindre 18%. Chaque objectif atteint permet d'accroître de 1% la rémunération brute annuelle des chargés de clientèle. Or, cette course à la part de linéaire à tout prix entrave parfois les relations avec les enseignes, comme le rapporte Mathieu :

Le problème, c'est que Globalmarket a une spécificité, c'est qu'on est très axé part de linéaire. Donc, le merchandising pèse très lourd et ça nuit finalement aux bonnes relations avec les clients, parce qu'il faut parfois les ennuyer pour un ou deux facings. Ça tient à rien, c'est à la virgule près. Il suffit qu'en réunion t'arrives à avoir un facing de plus en shampoing pour être dans l'objectif. Sinon, t'es pas dans l'objectif. Pourtant, en soi, l'exposition est correcte, on est bien placé, mais on va ennuyer les gens en rayon parfois pour un facing et je peux vous dire qu'ils n'apprécient pas du tout. (Mathieu, Chargé de clientèle, Partie « Soins »)

Globalmarket considère que la part de linéaire conditionne directement les ventes. Pourtant, l'atteinte des objectifs selon ce critère principal est très contraignante pour les chargés de clientèle dans la mesure où ce critère doit être respecté à la virgule près. D'ailleurs, Mathieu nous a confié qu'il n'adhérait pas à ce système de mesure qu'il juge trop strict. Selon lui, la force de vente apporte une certaine valeur ajoutée en améliorant le chiffre d'affaires, mais cet impact reste négligeable par rapport à son coût élevé.

De plus, la focalisation sur ce seul indicateur a parfois des effets pervers, dans la mesure où la part de linéaire mesure seulement la part occupée par la marque dans le rayon et ne tient pas compte du positionnement des produits. Ainsi, le chargé de clientèle que nous avons rencontré nous a avoué que le respect des objectifs le conduisait parfois à positionner ses produits à des endroits éloignés de la zone médiane dans le seul but de respecter la part de linéaire prévue :

Je ne vous cache pas que parfois ça bloque, ils [les distributeurs] ne veulent pas, je dis « ok, pendant deux mois vous mettez tout en bas ». Je m'en fous, comme ça je touche ma prime et après ils les remontent ! Ça, je l'ai fait. Donc parfois, ça peut être

anti-économique et complètement stupide, mais il faut bien aussi toucher de l'argent à la fin du mois. Et on se dit que de toute façon, pour quelques mois, ce n'est pas très grave ! (Mathieu, Chargé de clientèle, Partie « Soins »)

Comme nous le rapporte Mathieu, le respect des objectifs qui lui sont assignés l'a déjà conduit à adopter un comportement opportuniste, dans le seul but d'obtenir la part variable de sa rémunération. Ainsi, le comportement individualiste de ce chargé de clientèle, qui d'après lui n'est pas isolé, est contraire aux objectifs du groupe, puisque ce comportement implique un mauvais positionnement de la marque dans les rayons.

Outre le suivi de la part de linéaire, la force de vente joue un rôle majeur de remonter vers le siège les informations du terrain relatives aux concurrents. Ainsi, les nouveaux produits des concurrents sont systématiquement envoyés vers le siège. Les chargés de clientèle de la force de vente ont également la possibilité d'alerter le siège dans de brefs délais lorsqu'une opération promotionnelle est mal perçue sur le terrain :

Le vendeur est aussi là pour remonter des informations sur ce qui marche et ce qui ne marche pas. Nous, au siège, on n'est pas souvent sur le terrain, on élabore des trucs, on imagine que... Les vendeurs, eux sur le terrain, je peux vous dire que c'est là que c'est concret. A un moment donné, ce produit il se vend ou il se vend pas... C'est la vraie vie ! (Roland, Directeur des ventes, Division « Soins et entretien »)

D'après le directeur des ventes, la force de vente permet de prévenir rapidement le siège des innovations ou des opérations qui ne marchent pas auprès des consommateurs. D'ailleurs, des réunions sont organisées tous les mois avec les marketeurs, les comptes-clés et les directeurs régionaux qui encadrent plusieurs vendeurs par zone géographique. Ces réunions sont l'occasion de se rendre compte si les innovations et les promotions élaborées principalement par le marketing trouvent une résonance sur le terrain. Les vendeurs perçoivent plus rapidement que les systèmes informatiques les difficultés de certaines opérations.

Au final, les relations entre la force de vente et les autres fonctions de l'entreprise ne sont pas toujours simples. En fin de chaîne, de la production d'idées jusqu'à la mise sur le marché des innovations, certaines fonctions ont tendance à incriminer la force de vente en cas de mauvais résultats comme le regrette le directeur des ventes :

La pression vient de l'interne, c'est clair ! A un moment donné, tout le monde est évalué sur sa capacité à délivrer des bons résultats sur sa catégorie, donc je me mets à la place de n'importe qui dont le patron demande de faire ça, ça et ça, la personne le fait et derrière la force de vente ne suit pas, donc qu'est-ce que fait la force de vente ? La force de vente, elle a bon dos... (Roland, Directeur des ventes, Division « Soins et entretien »)

Chaque responsable de marque du portefeuille du groupe souhaite que sa marque constitue une priorité pour les vendeurs. Or, comme le souligne, Roland, la force de vente ne peut pas gérer un nombre trop élevé de priorités. Inévitablement, certains responsables de marque se sentent lésés.

Compte tenu de leur importante concentration en France, les distributeurs disposent, d'une manière générale, d'un pouvoir de négociation très fort. Les relations entre industriels et distributeurs ont toujours été houleuses, d'autant que les MDD et les marques de « hard discount » se développent rapidement. Les relations entre industriels et distributeurs relèvent de la loi Galland votée en 1996 et remise en cause avec la loi Dutreil depuis 2005. Cette remise en cause de la loi Galland a eu des répercussions dans les négociations entre industriels et distributeurs.

1.2. La remise en cause de la loi Galland

La loi Galland, votée en juillet 1996, est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1997. Elle a pour objectif de réguler les conditions d'échange commercial entre fournisseurs et distributeurs du fait d'un déséquilibre économique croissant à l'encontre des fournisseurs. Il s'agit principalement d'assurer la protection des fournisseurs à l'égard des distributeurs devenus très peu nombreux et très puissants. En effet, aujourd'hui, d'après le ministère des finances, seules cinq centrales d'achat regroupant différentes enseignes assurent à elles seules 90% des achats des fournisseurs, dans le domaine alimentaire. Le pouvoir des distributeurs est donc très fort, puisqu'ils sont incontournables :

Si on se casse la figure avec un client Auchan ou Leclerc, on peut toujours se broser pour vendre au plus grand nombre de consommateurs. (Grégoire, Compte-clé Leclerc, Partie « entretien »)

Dès lors, les relations entre les industriels et les distributeurs doivent être au cœur des préoccupations des industriels puisque ces derniers ne peuvent pas se permettre d'en contourner un.

La principale disposition de la loi Galland est l'interdiction formelle, sous peine de lourdes sanctions financières, de revendre un produit à perte. L'autre disposition de cette loi vise à simplifier les règles de facturation entre fournisseurs et distributeurs. Pourtant, malgré l'application de cette loi, qui implique que les distributeurs vendent les produits à leur prix

d'achat, les prix des produits de marque n'ont cessé d'augmenter, comparativement à l'évolution de l'inflation. Cette hausse des prix s'explique par l'importance des marges arrière, versées par les fournisseurs aux distributeurs, afin de rémunérer différents services de coopération commerciale tels que les tracts, les têtes de gondoles ou autres opérations promotionnelles. Or, en France, ces marges arrière représentent jusqu'à 35% du tarif d'achat des produits de marque. En conséquence, les fournisseurs augmentent leurs prix de vente pour payer ces différents services.

Donc, on est dans ce système, qui, depuis la loi Galland faisait que les prix augmentaient indéfiniment. Là, maintenant, on est au maximum du système où les marques propres sont en train d'exploser, le hard discount aussi, et nous, nos marques sont plutôt en train de régresser et le marché aussi. (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

Les effets pervers de ce système font qu'à un moment donné, il devient impossible d'augmenter mécaniquement le prix des produits sous peine de se faire déréférencer par les enseignes qui estiment que les consommateurs n'achèteront plus le produit. Il s'agit désormais de trouver de nouvelles formes de négociations.

C'est quand même une des premières années où on dit au marketing : « vous ne pouvez plus augmenter vos tarifs, parce que derrière, on le voit bien auprès de nos clients, d'abord nos clients ne veulent plus, on risque de se faire déréférencer des produits, parce que les clients vont estimer que ça augmente trop, et que des produits trop chers dans leurs assortiments ne vont plus se vendre, donc ils n'en veulent plus, faisons attention ! » Donc s'il n'y a plus de hausses de tarifs, on n'a plus de latitude commercialement pour donner de l'argent à nos clients. Ce qui alimentait ce qu'on donnait à nos clients, c'était la hausse de tarifs, donc commercialement, ça a un impact aussi. (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

La réforme de la loi Galland, appelée loi Dutreil du 2 août 2005, vise non seulement à rééquilibrer les forces entre fournisseurs et distributeurs, mais surtout à faire baisser les prix de vente à l'égard du consommateur. Ainsi, cette réforme prévoit de légiférer sur les marges arrière afin d'en stopper les dérives.

Les industriels reconnaissent s'être adaptés à la loi Galland en dépit des fortes marges arrière qu'ils versent aux distributeurs. Désormais, avec la montée des marques de distributeurs ou encore la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs, ce fragile équilibre s'effrite.

Donc, ça se passait bien, le distributeur avait besoin des marques pour vivre grassement, on rémunérait bien derrière, tout allait bien. On était dans un cercle vertueux. [...] Aujourd'hui, on est sur des tendances qui sont moins favorables qu'il y a quelques temps, et dans ce contexte là, de réduction, de rationalisation, il y a des clients qui peuvent nous sauver la peau, comme ils peuvent nous tuer. (Grégoire, Compte-clé Leclerc, Partie « entretien »)

Avec la remise en cause de la loi Galland, le prix devient une variable centrale pour les négociations. Alors qu'avant, les prix proposés aux consommateurs faisaient l'objet d'une négociation relativement faible, ils deviennent une variable clé dans les échanges entre industriels et distributeurs.

2. Le rôle clé de la logistique dans la mise en place d'opérations promotionnelles

Afin de favoriser les relations entre industriels et distributeurs, les opérations promotionnelles constituent des moyens privilégiés pour convaincre les distributeurs de référencer les marques des industriels. Après avoir présenté l'organisation du service logistique (2.1.), le rôle clé de la logistique dans la mise en place d'opérations promotionnelles spécifiques est mis en exergue (2.2).

2.1. Présentation du service logistique

Chez Globalmarket, la fonction logistique est divisée selon trois services : le planning, le service client et la distribution physique. Le planning s'occupe des prévisions de ventes, conjointement avec les responsables de marque. En fonction des prévisions de ventes, le responsable du planning est en charge de l'approvisionnement, de la gestion des stocks et des plans de production des usines. Le planning est également responsable du lancement opérationnel des produits sur le marché. Le service client reçoit les commandes de la part des clients (les distributeurs) et font en sorte de répondre à leurs demandes. Le dernier service, la distribution physique, correspond à la gestion des entrepôts, où sont stockées les marchandises avant d'être envoyées auprès des distributeurs. Globalmarket possède en effet ses propres entrepôts et s'occupe d'affréter les camions qui livrent les clients. Enfin, un service annexe dépend de la distribution physique et gère la base de données de l'ensemble des produits des différentes marques et des codes barres correspondants.

Ces différents services sont communs pour les deux parties « Soin » et « Entretien » qui composent la seconde division de Globalmarket. Le service planning est scindé selon les deux parties « Soin » et « Entretien », le service client est réparti par client. Enfin, la distribution physique est divisée selon les parties « Soin » et « Entretien ». La personne que nous avons rencontrée est responsable du planning pour la Partie « entretien » (auquel appartient la

marque Bianco). Selon lui, la logistique joue un rôle important pour contrebalancer le marketing :

Donc, dans une business team, il y a des gens de marketing, contrôle de gestion et logistique et en fait, la logistique, fait un peu office de contrepoids, de garde fou, vis à vis du marketing. Disons qu'on essaie de canaliser un peu leur créativité et leur dire « ça attention, dans l'idée, c'est peut être magnifique, mais concrètement, ça ne va pas être possible ». (Kevin, Responsable de la logistique, Partie « Soins »)

Au sein de la *business team*, chacun a le sentiment de jouer un rôle conséquent : du point de vue du marketing, ses propositions sont clés par rapport aux besoins des consommateurs, le contrôle de gestion apporte une vision en termes de rentabilité d'une opération et la logistique vérifie la faisabilité technique et commerciale. La logistique s'occupe principalement des contraintes liées à l'élaboration et l'acheminement du produit : l'emballage, le conditionnement pour le transport, le respect des délais de livraison, ou encore les codifications en termes de données de sécurité. Comme nous l'a confié le responsable de la logistique de la partie « Soins », les promotions constituent une gestion spécifique de la complexité liée à ce type d'opération.

2.2. Le rôle de la logistique dans la mise en place d'une opération promotionnelle

Du point de vue de la logistique, les promotions nécessitent une gestion de la complexité importante. En effet, chaque produit nécessite un code différent dès que ce dernier est vendu sous promotion. Le responsable du planning de la partie « Soins » nous a ainsi confié qu'il ne gérait pas moins de 1 000 codes différents et 13 usines. Les usines ont d'ailleurs été regroupées par technologie en 2002, afin d'optimiser la production. Deux principaux types de promotion concernent directement la logistique :

- la « prime en plus », où une plus grande quantité de produit est offerte au consommateur pour le même prix,
- une « réduction de prix », où trois produits sont proposés pour le prix de deux par exemple.

D'autres techniques de promotions peuvent être mises en œuvre (Dubois et Jolibert, 1998, p. 443). Du point de vue de la logistique, les promotions en termes de réduction de prix proposés sous forme de lots sont les plus complexes à réaliser. En effet, ce type de promotion sous forme de lots de plusieurs produits emballés par un film plastique ne peut pas être fabriqué en usine, du fait de la complexité technique de l'opération. Aussi, dans la partie planning, des personnes sont exclusivement dédiés au « repacking », concernant la réalisation manuelle du

film plastique entourant les lots de produits. Comme nous l'avons souligné dans le cas Gelati, les promotions représentent près de 60% des ventes pour certaines marques. Les promotions réalisées de cette façon impliquent donc des frais importants :

Ce qui est le plus simple, très clairement, c'est moins on fait de repacking, plus c'est simple, forcément parce qu'on ajoute de la complexité. Un format avec du plus, on change simplement la hauteur du flacon pour mettre 20% de plus et c'est directement fait en usine et on le gère à peu près comme un produit normal. Il n'y a pas de manipulations autres, alors que là, il faut réceptionner les flacons normaux, ensuite, il faut que eux fassent leur plan de conditionnement, c'est beaucoup plus complexe. (Kevin, Responsable de la logistique, Partie « Soin »)

Or, les distributeurs apprécient ce type de promotion puisqu'il leur arrive fréquemment d'enlever le film plastique à la fin de la durée de la promotion prévue. En procédant de la sorte, les distributeurs ont tout à y gagner, dans la mesure où les lots ont été achetés à un prix préférentiel et lorsqu'ils enlèvent le film plastique, ils vendent les produits au prix habituel. Ainsi, les distributeurs améliorent leurs marges sur les produits vendus et pendant ce temps, ils n'achètent pas le produit normal au tarif plein, ce qui crée un manque à gagner pour l'industriel. C'est d'ailleurs ce qui est arrivé à la marque Bianco, comme le rapporte Mathieu, un chargé de clientèle de la partie « Soin » :

Nous, on a fait Bianco lot de trois avec un gratuit, qu'est-ce qu'ont fait les magasins, ils ont déloté. Comme ça ils en achètent énormément. Le lot, peut être qu'il était à six euros. Ils ont déloté et ils ont vendu chaque dentifrice deux euros et vu qu'il y avait un dentifrice gratuit, ils ont récupéré deux euros sur chaque dentifrice et 30% de marge arrière ! (Mathieu, Chargé de clientèle, Partie « Soin »)

En procédant de la sorte, les enseignes ont intérêt à obtenir des promotions sous forme de lots et non sous forme de « produit girafe » avec une partie de produit gratuit. D'ailleurs les enseignes réclament de plus en plus de promotions sous forme de lots sur lesquels ils ont la possibilité d'améliorer leurs marges de façon significative. Du côté des industriels, le discours est inverse puisque les produits sous forme de lots leur coûtent plus cher à fabriquer, et en plus, ils perdent de l'argent à la fin de ce type de promotions, lorsque les enseignes vendent les produits promotionnés au prix habituel.

De plus, le suivi attentif des promotions est une nécessité en raison de la part importante des ventes qu'elles représentent et de la faible performance de certaines, comme le souligne le contrôleur de gestion en charge de la marque Bianco :

Voilà, jusqu'à il y a pas très longtemps, on était très bon pour monter des promos, on est beaucoup moins bon pour analyser à la fin de la promo qu'est-ce que ça avait fait, c'est-à-dire le post mortem. On s'y met petit à petit et c'est une bonne chose parce

qu'on est en train de se rendre compte et on va de plus en plus s'en rendre compte que, peut être 30% du type de promo qu'on fait, il faut les abandonner parce qu'on perd de l'argent. Donc, c'est bien qu'on commence à mettre des outils en place pour le mesurer, parce que ça va permettre de rationaliser et de faire des promos plus efficaces. (Hélène, Contrôleur de gestion, Partie « Soin »)

Même si le contrôle de gestion essaie de mettre en place de nouveaux outils de suivi des opérations promotionnelles, la mesure de la rentabilité est loin d'être efficace, ce qui rejoint les propos du contrôleur de gestion de la BU « Beurre, huile et fromage ». D'après le chef de la marque Bianco, les outils actuels sont peu efficaces, seule l'expérience fait la différence et permet de prévoir si une promotion va fonctionner ou pas.

Enfin, les différents interlocuteurs que nous avons rencontrés ont souligné que le nombre de promotions était trop important et que ces dernières ne sont pas toujours rentables. Or, celles-ci restent incontournables au risque de déplaire aux distributeurs :

C'est ça le problème, c'est que nos clients nous obligent d'avoir toujours plus de promos, c'est qu'on est obligé de s'adapter au marché, si on ne fait pas ça, c'est le concurrent qui passe ! (Laurent, Category manager, Partie « Soin »)

La pression de la part des distributeurs est telle, que certaines marques sont continuellement obligées de vendre en promotion pour satisfaire le distributeur, qui s'approvisionne ainsi à moindres frais.

3. Une nécessaire mesure de la performance des opérations promotionnelles

Au-delà de spécificités dans l'organisation des enseignes (certaines enseignes sont centralisées, d'autres non), les clients qui viennent faire leurs courses n'ont pas le même profil selon l'enseigne. Par exemple, le client d'un Intermarché a un profil plutôt rural, tandis que le client d'un Monoprix est davantage citadin. Il est donc nécessaire de tenir compte de ces particularités dans les négociations avec les distributeurs et de s'adapter à la clientèle de chaque enseigne.

Alors eux, Monoprix, il leur faut absolument les dernières nouveautés, quitte à changer nos assortiments deux fois dans l'année ou trois fois dans l'année parce qu'ils ont une clientèle qui cherche ça. En revanche, un Intermarché, c'est bien traditionnel, c'est encore un autre type d'offre, donc il y a des équipes marketing, catégorie et les équipes marketing de nos clients avec lesquels on essaie de construire des choses qui fonctionnent bien, et après de les faire vivre dans l'année. (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soin et entretien »)

En raison des spécificités des enseignes et pour répondre à la montée en puissance des marques de distributeurs et des « hard discounters », il est apparu nécessaire de mieux mesurer la rentabilité de chacune des enseignes.

C'est pourquoi des contrôleurs de gestion sont venus renforcer les équipes de ventes pour mieux analyser les distributeurs en termes financiers. En effet, même si les tarifs ou les accords négociés ne changent pas fondamentalement d'un distributeur à l'autre, tous ne dégagent pas la même rentabilité. Ainsi, des différences peuvent apparaître au niveau du mode de livraison, ce qui a des conséquences sur la rentabilité d'une enseigne par rapport à une autre.

Un client dans lequel il faut livrer quasiment tous les points de ventes un par un, pour la logistique, ça coûte super cher, alors que l'autre où on livre quatre entrepôts, ça nous coûte beaucoup moins cher et après c'est lui qui livre le client, donc c'est son problème. (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

De plus, certaines enseignes sont très demandeuses en promotions et l'analyse de la rentabilité de certaines promotions par les contrôleurs de gestion enseigne a mis à jour plusieurs excès.

Il y a des enseignes qui sont très coûteuses en termes de promotions, typiquement un Cora qui fait de gros volumes, nous demande de vendre des lessives par lots de quatre, ils ont besoin d'un gros dégressif, du coup la promo nous coûte super cher.

Quand il y a une promo spécifique, on a des contrôleurs de gestion ventes qui nous analysent le compte d'exploitation de notre client, vraiment comme une marque et qui passent du temps à triturer les chiffres dans tous les sens, à venir nous voir, en disant « attention, pour tel item, c'est bien, tu fais ton chiffre, mais attention, à la façon dont tu le développes, parce que ce n'est peut être pas super rentable ». (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

Les propos de Nathalie font état d'un nouvel intérêt de suivre de façon spécifique la rentabilité par enseigne à l'aide d'un contrôleur de gestion spécialement dédié à cette question.

Dans l'exemple suivant, c'est l'analyse financière qui a mis à jour qu'il valait mieux refuser l'offre, même si la promotion semblait bénéficier au premier abord au consommateur, au distributeur et à Globalmarket. En effet, une étude plus approfondie de l'offre a fait apparaître un coût élevé de la sous-traitance, lié à la fabrication d'un bidon de lessive de plus grande contenance. En conséquence, l'offre n'était plus intéressante.

J'ai encore le cas ce matin, on a refusé une promotion à Cora. Sur le papier c'était une belle offre qu'on leur faisait, il y avait une vraie logique derrière. En fait, ils nous

demandaient d'augmenter un produit qui était en 3 litres, on nous demandait de faire une promotion en 5 litres, en se disant après tout le consommateur quand il va venir, il va acheter un bidon, autant qu'il achète un bidon de 5 litres, puisque tant qu'à acheter un bidon, le chiffre d'affaires généré sera plus important, donc tout le monde y gagne. Là dessus, c'est vrai, c'est imparable. Sauf, qu'en faisant ça, c'était un produit qui n'était pas fabriqué directement dans nos usines, donc il y avait un coût de sous-traitance, donc quand on a fait la descente financière, on s'est aperçu que là aussi, on perdait de l'argent chaque fois qu'on vendait un bidon. Donc, on a dit « désolé, quitte à ne pas être retenu sur l'opération, on ne peut pas vous proposer un 5 litres, à chaque fois qu'on va proposer ce format là, on va perdre de l'argent ». (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

Sans l'analyse approfondie réalisée par le contrôleur de gestion, l'offre aurait été acceptée alors même qu'elle aurait fait des pertes sur chaque produit vendu.

Pourtant, selon le contrôleur de gestion « enseignes », l'analyse de la rentabilité des promotions n'est ni correctement effectuée, ni de manière suffisamment fréquente, aussi bien au niveau de la marque qu'au niveau d'une enseigne, ce qui peut conduire à reproduire les erreurs du passé. Pour les opérations promotionnelles importantes, l'analyse de la rentabilité de l'opération (le « post-mortem ») est généralement effectuée, mais les conclusions restent relativement peu diffusées.

Nous ici, en termes de contrôle de gestion clients, on n'intervient pas, mais pas assez et aussi bien contrôleurs de gestion clients que marques, on est bien conscient qu'aujourd'hui, il n'y a pas suffisamment ce qu'on appelle de « post mortem », donc on ne regarde pas vraiment quel a été l'apport de cette promotion sur la marque et sur le client, du coup, si jamais une promotion a fait un vrai flop, et nous a coûté beaucoup de sous, on ne se rend pas compte et on fera la même chose l'année prochaine. (Bénédicte, Contrôleur de gestion « enseignes », Division « Soins et entretien »)

D'une manière générale, les interlocuteurs que nous avons rencontrés soulignent l'intérêt de la postévaluation des opérations promotionnelles. Pourtant, ces analyses sont encore largement limitées. Ce type d'analyse devrait se développer de plus en plus, notamment avec le développement considérable ces dernières années des « Nouveaux Instruments Promotionnels » tels que les tickets Leclerc ou la carte de fidélité Carrefour. Désormais, les négociations doivent intégrer ces nouveaux instruments promotionnels afin, d'une part, de déterminer quelles seront les marques qui figureront sur ces cartes, d'autre part, de fixer le taux de rémunération associé au droit d'être présent.

Ces nouveaux outils sont jugés intéressants selon les interlocuteurs que nous avons rencontrés dans la mesure où le niveau de complexité est simple puisque les produits bénéficiant de la

promotion font partie du fond de rayon et qu'il n'y a donc pas à produire d'emballage spécifique comme pour les produits en promotion. Dès lors, se pose la question de la rentabilité de ce type d'opérations, ce qui n'est pour le moment pas mesuré.

Ces instruments promotionnels, ils sont assez intéressants parce que déjà, d'une part, ils demandent un peu moins de complexité, c'est-à-dire que Leclerc fait de la carte de fidélité sur un Hydrasoap⁴⁸ shampoing, mais on n'est pas obligé de lui vendre un Hydrasoap shampoing plus 50 ml gratuit dont 25% de réduction, ce qui nous coûte cher parce qu'il faut produire une bouteille spéciale, il faut mettre le sticker, donc l'intérêt de ces instruments, c'est que c'est assez simple, le consommateur y trouve son compte et nous aussi puisque ça se fait sur du fond de rayon. Et ces instruments là sont vraiment en pleine explosion. Aujourd'hui, il n'y a aucun, mais vraiment aucune analyse financière de « est-ce que ça me rapporte des sous, finalement est-ce que c'est bien de faire ça ou est-ce que ce n'est pas bien et il vaudrait mieux que je fasse l'inverse ? » (Bénédicte, Contrôleur de gestion « enseignes », Division « Soins et entretien »)

Outre, ces questions purement financières, il ne faut pas non plus perdre le point de vue marketing de l'impact que peut avoir une réduction de prix sur la marque.

Si on investit de l'argent là dessus [les nouveaux instruments promotionnels], quel est l'impact pour la marque ? Est-ce que la marque a vraiment envie de voir son prix baisser de 15% chez Carrefour ? En termes de positionnement, est-ce que c'est bien ou pas ? (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

C'est pourquoi, une coordination est nécessaire avec le marketing pour éviter de cumuler les promotions sous peine d'aller jusqu'à « rembourser de l'argent au consommateur ». En effet, dans l'exemple ci-dessous, l'addition d'une promotion due aux tickets Leclerc conjuguée à une autre promotion sur le même produit a eu des conséquences financières catastrophiques :

Là, on a fait une « marque star » chez Leclerc, il y a un mois sur Hair-Liss⁴⁹, donc toute la marque Hair-Liss est en produit référence normal, donc pas de promo avec 25% de gratuité, c'est le produit permanent et on fait 25% de tickets Leclerc là dessus. On paye quand même un taux d'accord qui n'est pas négligeable et en plus, là dessus, là on a mal coordonné nos investissements sur la marque, vu qu'il se trouvait que le marketing avait fait par ailleurs un collector, donc le consommateur qui achetait trois produits, en avait un qui était remboursé en différé, donc quand on cumule les offres, en fait, on rendait de l'argent au consommateur ! Il y a des consommateurs qui sont venus et qui ont acheté des caddies entières de Hair-Liss, et ils se sont fait rembourser, à chaque fois qu'ils achetaient des produits, ils gagnaient 1€ ou 1€50, donc c'était super intéressant ! Les petits commerçants qui avaient des petites épiceries, venaient s'approvisionner chez Leclerc en gagnant 1€50 qu'ils revendaient comme ça derrière. En fait, c'est Leclerc qui nous a appelé en nous

⁴⁸ Hydrasoap est une marque de soins corporels du groupe Globalmarket, ce cas est présentée dans la section 1 du chapitre 5.

⁴⁹ Hair-Liss est une marque de shampoing du groupe Globalmarket

demandant « qu'est ce qui se passe sur votre marque, on est dévalisé ? » (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soin et entretien »)

Dans cet exemple, rapporté par une directrice d'enseignes, l'absence de concertation entre les différents services a des conséquences très néfastes puisque l'entreprise reversait de l'argent au consommateur pour chaque produit acheté. Dans cette partie, nous n'avons pas encore abordé la question de la comptabilisation de la marque. Quelle est l'incidence de la comptabilisation de la marque sur son pilotage ?

4. Le faible impact de la comptabilisation de la marque Bianco sur son pilotage

Dans la division « Soin et entretien », seule la marque Bianco figure au bilan de Globalmarket. Avec l'introduction des normes IFRS, le changement marquant concerne la dépréciation de la marque qui doit s'effectuer régulièrement chaque année avec la mise en place d'un test de dépréciation. Le modèle de valorisation de la marque se fonde sur une actualisation des *cash-flows* futurs attribuables à la marque. Le procédé est rapporté par le Directeur comptable de la division « Soin et entretien » :

En fait, on prend un modèle assez simple, on évalue les cash-flows sur dix ans, donc en fait on prend une hypothèse de croissance du chiffre d'affaires, d'évolution de la marge, des dépenses de publicité, c'est une allocation très statistique d'overheads [les frais de structure : salaires, loyers, etc.], puisqu'on prend un pourcentage du chiffre d'affaires, par exemple 16% du chiffre d'affaires, donc on arrive à une valeur. (Charles, Directeur comptable, Division « Soin et entretien »)

Les informations nécessaires à la réalisation du test proviennent principalement du contrôle de gestion et du marketing. Ces derniers transmettent les données relatives à l'évolution du chiffre d'affaires compte tenu de l'évolution du marché. D'après le directeur comptable, les données qualitatives provenant du marketing permettent de valider les différentes hypothèses du modèle.

En définitive, selon le directeur comptable de la division « Soin et entretien », le principal changement vient de l'obligation d'effectuer le test de dépréciation chaque année. Jusqu'à présent, la marque devait faire l'objet d'un suivi régulier de sa valeur, mais un test de dépréciation n'a été réalisé que deux fois en dix ans. La valeur de la marque inscrite au bilan était donc très peu suivie. De plus, la réalisation des deux précédents tests de dépréciation a eu lieu dans des contextes spécifiques : le premier test a été réalisé à la demande du commissaire

aux comptes, tandis que le deuxième a été effectué en raison de la migration envisagée de la marque Bianco vers la marque Prodent, marque leader du groupe sur le marché des dentifrices. Dans les deux cas, il n'y a pas eu de dépréciation de la marque comptabilisée au bilan, la valeur obtenue étant dans les deux cas supérieure à celle inscrite dans les états financiers :

Quand le résultat est bon, finalement il n'y a pas de conséquence puisqu'on ne réévalue pas. En plus, la marque Bianco ne fait pas partie des marques prioritaires vu son chiffre d'affaires, donc les incidences seraient là aussi limitées même s'il y avait une dépréciation. (Charles, Directeur comptable, Division « Soins et entretien »)

Même en cas d'une éventuelle dépréciation qui serait enregistrée sur la marque Bianco, les conséquences seraient négligeables, en raison du positionnement de la marque au sein du portefeuille et sur le marché.

Conclusion de la section 3

Cette section a permis de mettre en évidence les caractéristiques en termes de pilotage des marques faibles non comptabilisées à l'actif du bilan. Les premiers résultats font apparaître que puisque la marque est faible, le pouvoir de négociation des distributeurs est fort, ce qui implique une attention particulière sur les questions liées au référencement de la marque au sein des différentes enseignes. Là encore, les stratégies mises en place par Globalmarket sont essentiellement tournées vers le court terme par la mise en place d'actions promotionnelles reconnues comme attractives par le distributeur. En effet, ce type d'opérations permet aux distributeurs de s'approvisionner à moindre frais.

L'autre point marquant de ce cas tient au fait que lorsqu'une marque faible est comptabilisée dans les états financiers, cette caractéristique n'a qu'une faible importance dans le suivi de la marque au quotidien. En effet, dans ce cas, le fait que la marque soit inscrite au bilan n'entraîne qu'une prise en compte strictement comptable de cette question. De plus, compte tenu de la faible valorisation de cette marque, les actionnaires sont faiblement intéressés par son suivi, par rapport à la mise en place de tests de dépréciation, que les résultats du test de dépréciations soient positifs ou négatifs.

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre a permis, dans un premier temps, de mettre en évidence un intérêt nouveau sur la question de la valeur financière des marques pour le groupe Globalmarket. Cet intérêt est apparu récemment malgré l'importance du nombre de marques du groupe. Deux principaux événements expliquent cette prise de conscience de la valeur des marques : d'une part, la multiplication d'opérations de cessions et d'acquisitions de marques à des montants très élevés, d'autre part, l'introduction des normes IFRS venues mettre l'accent sur la valeur des marques et de leurs éventuelles dépréciations.

Dans un second temps, nous avons étudié le cas des marques faibles. Dans ce cas, l'enjeu majeur pour l'entreprise est de faire en sorte de rendre sa marque disponible au consommateur, en la faisant référencer auprès des distributeurs. Or, lorsqu'une marque est faible sur son marché, le pouvoir de négociation se situe entre les mains des distributeurs. Ainsi, lorsqu'une marque est faible (c'est-à-dire lorsque sa part de marché relative est faible), en interne, cette partie prenante constitue la priorité des managers. Dans ce cas, le contrôleur de gestion joue un rôle majeur dans l'interface entre l'entreprise et les distributeurs. Il doit notamment appuyer les category managers et les personnes de la logistique pour convaincre le distributeur de référencer les marques faibles du groupe. Ce référencement passe notamment par le recours massif aux opérations promotionnelles supervisées par les équipes de la logistique. Un nouvel enjeu pour le contrôle de gestion consiste à mettre en place des moyens de mesure du retour sur investissement de ces opérations promotionnelles auquel Globalmarket recourt massivement.

Enfin, il est apparu que la question de la comptabilisation des marques à l'actif du bilan n'avait que peu d'importance en interne. La marque étant faible sur son marché et au sein du portefeuille de marques, sa comptabilisation et la mise en œuvre de test de dépréciation restent des opérations purement comptables. Le chapitre suivant présente les résultats obtenus dans le cas des marques fortes.

CHAPITRE 5 - CAS DES MARQUES FORTES

Introduction

Après avoir montré les spécificités du cas des marques faibles, nous nous intéressons, dans ce cinquième chapitre, au cas des marques fortes de l'entreprise Globalmarket. En suivant la même dichotomie que dans le précédent chapitre, nous traitons, d'abord le cas des marques fortes non comptabilisées au bilan (section 1). Ce cas correspond à l'analyse de deux marques du portefeuille de Globalmarket, leaders sur leur marché : la marque Silo de la partie « Entretien » et la marque Hydrasoap de la partie « Soin ». Ensuite, nous nous intéressons au cas des marques fortes comptabilisées au bilan à travers l'étude des marques La Dijonnaise et Frozen, toutes deux appartenant à la division alimentaire (section 2).

Dans chacun des cas, nous faisons ressortir les spécificités liées au positionnement de la marque sur son marché, en termes de part de marché relative et par rapport à l'enregistrement ou non de la marque dans les états financiers du groupe. L'analyse des différents cas fait apparaître des spécificités liées à la force de la marque. De plus, la comptabilisation de la marque au bilan fait apparaître de nouvelles conséquences sur le pilotage de l'entreprise que nous détaillons dans la deuxième section de ce chapitre.

SECTION 1 - CAS DES MARQUES FORTES NON COMPTABILISEES AU BILAN : LES CAS SILO ET HYDRASOAP

Cette première section présente les résultats de deux études cas : la marque Silo (1.) et la marque Hydrasoap (2.). Ces marques constituent des marques fortes au sein du portefeuille de marques du groupe Globalmarket, en tant que marques leaders sur leur marché. Ces deux marques ne sont pas comptabilisées au bilan.

1. Le cas SILO

Silo est une marque créée il y a 40 ans par Globalmarket, pour répondre à la demande d'un fabricant de machine qui a lancé l'un des premiers lave-vaisselle en France et qui avait besoin d'un produit pour faire fonctionner son innovation. Aujourd'hui, Silo est la seule marque de produits lave-vaisselle du portefeuille de Globalmarket, contrairement à d'autres catégories comme la lessive, où Globalmarket détient plusieurs marques. La marque Silo est présente dans 11 pays européens qui représentent autant de sociétés locales. Aujourd'hui, elle représente la troisième marque de la division « Soins et entretien » en France et la 8^{ème} marque au niveau européen en termes de chiffre d'affaires. Au sein du centre d'innovation européen chargé de définir la stratégie et de développer et concevoir de nouveaux mix de produits pour la marque Silo, la France bénéficie d'un statut particulier, dans la mesure où plus de 50% du chiffre d'affaires de la marque en Europe est réalisé dans ce pays. Les marques de la Partie « entretien » correspondent à des produits fonctionnels, généralement peu impliquant pour le consommateur. Ce marché est caractérisé par une évolution peu rapide et des innovations radicales peu fréquentes.

La restitution de ce cas se fonde sur l'analyse de huit entretiens menés auprès de différents acteurs s'occupant de la marque Silo. La liste des personnes que nous avons rencontrées est présentée dans le tableau 5-1.

Tableau 5-1 : Profil des personnes interviewées

Nom	Intitulé du poste	Ancienneté dans le groupe	Formation
Virginie	Chef de la marque Silo	9 ans	Ecole de commerce + master européen
Grégoire	Compte-clé Leclerc, Partie « entretien »	8 ans	Université, maîtrise de sciences de gestion
Nathalie	Directrice d'enseignes, Division « Soin et entretien »	10 ans	Ecole de commerce, spécialité marketing
Corentin	Category manager junior, Partie « entretien »	6 ans	Ecole de commerce, spécialité marketing et commerciale
Bénédicte	Contrôleur de gestion « enseignes », Division « Soin et entretien »	11 ans	Ecole de commerce, spécialité finance
Marie-Claire	Responsable des études, Centre d'innovation, Silo	7 ans	Université, psychosociologie + Celsa
Florence	Contrôleur de gestion, Centre d'innovation Silo	6 ans	Ecole de commerce, spécialité contrôle de gestion
Louis	Chef de la marque Silo, centre d'innovation	7 ans	Université, DESS marketing

Certaines personnes que nous avons rencontrées, comme le chef de marque, s'occupent exclusivement de la marque Silo, d'autres comme le category manager ou le contrôleur de gestion sont en charge de la marque Silo, ainsi que d'autres marques du groupe. Nous présentons successivement les résultats de notre étude en montrant, dans un premier temps, le faible pouvoir de négociation des distributeurs dans le cas des marques fortes (1.1.). Ensuite, nous mettons en évidence le rôle des différents acteurs à l'égard du développement des marques (1.2.). Les managers cherchent d'ailleurs avant tout à satisfaire un objectif prioritaire : la satisfaction du consommateur (1.3.), tout en respectant les contraintes dues à la forte pression actionnariale qui pèse sur le groupe (1.4.).

1.1. Le faible pouvoir de négociation des distributeurs

Les liens qu'entretient la marque avec les distributeurs sont très étroits, ainsi les directeurs d'enseignes, les comptes-clés, les contrôleurs de gestion « enseigne » ou les category managers constituent l'interface privilégiée entre la marque et les distributeurs. Dans cette partie, nous cherchons d'abord à définir quels sont les rôles assignés à ces différentes fonctions (1.1.1.), comment s'effectuent les négociations avec les distributeurs (1.1.2.) en

insistant particulièrement sur la fixation des objectifs par enseigne (1.1.3.) tout en faisant ressortir le poids important de la marque dans les relations avec les distributeurs (1.1.4.).

1.1.1. Présentation des équipes en relation avec les distributeurs

Différentes fonctions sont spécialisées dans l'interface entre Globalmarket et les distributeurs : les comptes-clés, les directeurs d'enseignes, les category managers et les contrôleurs de gestion « enseignes ». Ces équipes sont regroupées sous forme d'équipes-clients, les *customers teams* qui fonctionnent de façon similaire aux *business teams* présentées dans le chapitre 4.

- Le compte-clé

Un compte-clé est en charge d'une enseigne telle que Carrefour, Leclerc ou Auchan pour la partie « Soin » ou la partie « Entretien ». Grégoire, que nous avons rencontré, est responsable des enseignes Leclerc pour la partie « Entretien », notamment la marque Silo. L'objectif principal d'un compte-clé est en premier lieu de faire en sorte que les marques du groupe soient disponibles dans l'enseigne dont il est responsable.

Avant tout, notre premier job, c'est de relayer le plan société, donc la bonne activité des marques dans l'enseigne pour les mettre à disposition du plus grand nombre, donc les shoppers qui fréquentent les points de ventes, donc en l'occurrence pour moi, Leclerc. (Grégoire, Compte-clé Leclerc, Partie « Entretien »)

Ensuite, le rôle du compte-clé vise principalement à améliorer le chiffre d'affaires et la rentabilité de Globalmarket avec ce client.

- Le directeur d'enseignes

Un directeur d'enseignes est responsable de plusieurs enseignes pour les deux grandes catégories que sont l'entretien de la maison et le soin de la personne pour la division « Soin et entretien » pour les enseignes Cora. Un directeur d'enseignes doit s'assurer de la déclinaison des accords globaux dans les enseignes en tenant compte des spécificités de chacune.

Moi, j'anime cette équipe au niveau siège et je fais un relais avec la force de vente, [...], donc il faut s'assurer qu'il y a une bonne information et que tout le petit réseau fonctionne bien, que le marketing anticipe bien nos besoins, des besoins commerciaux au sens transversal qui sont communs à toute enseigne et puis des spécificités d'enseigne, sachant qu'après on a des contraintes logistiques. (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soin et entretien »)

Les missions d'un directeur d'enseignes consistent donc principalement à assurer la cohérence des accords entre les différentes enseignes.

- *Le contrôleur de gestion « enseignes »*

La fonction de contrôleur de gestion « enseignes » est relativement récente chez Globalmarket, elle a été créée en réponse au contexte économique marqué par un durcissement important des marchés. Ce contexte a mis au jour une nécessité de mieux comprendre la rentabilité des différentes enseignes afin de faire émerger les choix stratégiques appropriés pour développer les ventes. Le rôle d'un contrôleur de gestion « enseignes », est donc avant tout d'assister les directeurs d'enseignes pour les aider à intégrer des notions financières afin d'évaluer la rentabilité d'une enseigne.

Moi, finalement, je suis le financier de Nathalie, à savoir que toutes les enseignes aujourd'hui, alors, autant pour les marques il y a quelque chose de très développé, très structuré : une marque doit être rentable. Quand on fait une opération, on regarde la rentabilité, on a un budget pour faire de la publicité, pour faire des dépenses variées en média, etc. On le gère avec nos financiers. Donc, ça c'est vraiment quelque chose qui est acquis depuis longtemps parce que Globalmarket, c'est un groupe qui gère avant tout son business via les marques.

Autant, côté clients, c'est différent. Ici, les directeurs d'enseignes, et toutes leurs équipes, on leur dit « vous êtes chargés de faire du chiffre, donc à vous de faire le business », et on réfléchit moins en termes de « est-ce que ça va être rentable, combien, ça va coûter ? », on leur dit « avancez, faites du chiffre, vendez, vendez, vendez ». Après, quand vous vendez, des fois, il vaut mieux ne pas vendre que vendre de la façon dont on le fait. Donc, du coup, c'est pour ça, que côté clients, en réalité, ils ont créé cette cellule. Avant, il y avait une seule personne qui s'en occupait et qui faisait uniquement du reporting. (Bénédicte, Contrôleur de gestion « enseignes », Division « Soins et entretien »)

Un contrôleur de gestion « enseignes » assiste les directeurs d'enseignes et les comptes-clés en leur faisant intégrer les diverses problématiques financières. L'autonomie de la fonction passe par un rattachement hiérarchique à un directeur du contrôle de gestion et non à un directeur commercial.

- *Le category manager*

Comme nous l'avons présenté lors du cas Gelati, le category manager est en charge, en concertation avec le responsable de la marque, de définir la politique d'assortiment, la politique de prix, la politique de merchandising et la politique de mise sur le marché des innovations élaborées au sein du centre d'innovation.

Moi, mon travail, c'est comment je fais pour que dans les années qui viennent, les consommateurs développent leur consommation de produits pour lave-vaisselle et évidemment, de produits Silo. [...] Donc le bon produit, au bon endroit, au bon prix, au bon moment, correctement théâtralisé dans les magasins, avec des événements dans les enseignes. C'est déterminant, c'est une cellule importante dans notre

structure. Ce n'est pas forcément le cas dans d'autres, qui seraient peut être des structures plus petites où un chef de produits suit un peu toutes ces fonctions là. Nous, c'est une partie importante de notre activité. (Corentin, Category manager, Partie « Entretien »)

En tant qu'expert d'une catégorie, il doit faire en sorte de développer l'ensemble de la catégorie de produits, tout en privilégiant, bien sûr, les marques du groupe Globalmarket, comme nous le confie Corentin.

- *Le fonctionnement en équipes-clients, les customer teams*

Les *customer teams* sont des équipes multifonctionnelles dont le but est l'optimisation des relations entre Globalmarket et les distributeurs. Ces équipes, internes à Globalmarket, regroupent ainsi des personnes de la logistique, du contrôle de gestion ou encore des directeurs d'enseignes.

Donc, la société est composée de pleins de petites unités qui bossent chacune pour optimiser son petit business. (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

Le fonctionnement des équipes-clients est similaire au fonctionnement sous forme de *business teams* évoqué précédemment.

1.1.2. Le temps fort des négociations avec les distributeurs

Les négociations entre les distributeurs et le groupe Globalmarket ont lieu de novembre à mars et concernent des sujets très variés comme la définition des marges arrière, l'assortiment, c'est-à-dire les différents produits qui seront référencés dans les magasins du distributeur, ou encore toutes les promotions qui auront lieu pendant l'année.

Donc, deux activités clés dans notre job, c'est quatre à cinq mois de l'année, quand ça se passe bien, des fois ça peut durer beaucoup plus longtemps, c'est la négo. Là, on se met d'accord sur un budget et ensuite, quand on s'est mis d'accord, là, c'est l'autre partie de l'année, c'est comment implémenter l'activité marques dans l'enseigne ? Là, c'est les assortiments, c'est la promo, et ça c'est notre job au quotidien. C'est de l'optimisation, du suivi, s'assurer que telles gammes sont bien effectivement présentes aux points de ventes, etc. (Grégoire, Compte-clé Leclerc, Partie « Entretien »)

C'est à eux [aux comptes-clés] de faire l'interface avec les départements merchandising de nos clients [les distributeurs] : Quel choix de tracts ? Quand ? Est-ce mieux en début de mois, en milieu de mois ou en fin de mois ? En fonction de la date de lancement d'une marque, quand est ce qu'on va la positionner, est ce qu'on veut un tract trois mois après le lancement ou plutôt un mois et demi après ? (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

Pour chaque catégorie de produits, le compte-clé négocie l'assortiment qui sera présent dans l'enseigne. Sachant que, selon la taille du magasin, la part de linéaire allouée à chacune des catégories n'est pas la même et qu'il faut faire des arbitrages en conséquence. Les négociations établies avec chacune des enseignes se font dans le détail. Par exemple, une enseigne peut décider de garder l'une des références et en refuser une autre :

Par exemple, sur la marque Rexona, certains supermarchés vont peut être dire : « attendez, moi j'ai la place seulement pour cinq Rexona ». Un hypermarché va nous dire : « moi dans mes gros hypermarchés, je peux prendre les huit que vous avez, en revanche dans les tailles en dessous je vais en prendre que six et dans les petites, j'en prendrai cinq ». (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

La difficulté consiste à faire figurer un maximum de références pour que la « part d'assortiment », c'est-à-dire la part relative par rapport aux concurrents soit la plus forte possible. De plus, le contexte actuel est marqué par une forte rationalisation des assortiments de la part des distributeurs. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène : d'un côté les innovations n'ont cessé d'augmenter, ce qui fait que les industriels proposaient régulièrement des nouveaux produits en plus des produits déjà existant de leur gamme. Or, à partir d'un certain moment, les rayons n'ont plus l'espace suffisant pour accueillir l'ensemble des produits et il devient nécessaire d'éliminer certaines références.

Les distributeurs sont en train de rationaliser les assortiments, en nous disant « ça fait quatre ans que tout le monde rajoute trois références par ci, quatre références par là, vous en supprimez aucune, [...], logistiquement parlant on ne s'en sort plus parce que nos entrepôts n'ont plus de place parce qu'à chaque fois, c'est une palette au sol, pour une référence, donc on n'a plus de place dans les entrepôts, dans les rayons, c'est ingérable, les consommateurs ne s'y retrouvent plus, il y a trop d'offre, parfois il y a des ruptures parce que le personnel en point de vente, on ne veut plus en embaucher, donc, ça suffit pas, donc il faut redonner de la lisibilité à l'offre, donc il faut supprimer un certain nombre de références ». (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

D'un autre côté, avec le contexte économique de ces dernières années, les consommateurs se sont de plus en plus tournés vers les marques les moins chères. Ainsi, peu à peu, les distributeurs traditionnels ont perdu des consommateurs au profit des « hard discounters ». Pour enrayer cette situation, les distributeurs ont choisi de favoriser leur propre marque de distributeur au détriment des marques nationales, jugées parfois trop onéreuses.

Les distributeurs voient la fréquentation de leurs magasins baisser d'une façon catastrophique parce que les gens vont chez Aldi, Lidl, qui sont des hard discounters où il n'y a que des produits sans marque. Donc pour réagir, le distributeur est bloqué : « les consommateurs viennent chez moi, mais trouvent les produits trop chers, donc la solution à ça, c'est de virer un certain nombre de marques nationales, je vais mettre mes propres marques Auchan, Leclerc n°1, qui sont beaucoup moins

chères où il y a une certaine qualité, moi Carrefour, je m'engage, je garantis et je vais les faire revenir comme ça ». (Bénédicte, Contrôleur de gestion « enseignes », Division « Soins et entretien »)

Pour faire face à cette nouvelle politique de rationalisation des assortiments voulue par l'ensemble des distributeurs, il devient impératif de faire des choix cruciaux pour déterminer quelle marque sera privilégiée au détriment d'une autre ou quelle nouvelle référence viendra en remplacer une autre.

On est vraiment obligé de faire des choix : « si j'ai une place, si j'ai une ligne supplémentaire, sur la catégorie déodorants, cette année, par exemple chez Intermarché, laquelle c'est ? En fonction de la marque, tiens je préférerais que ce soit deux Hydrasoap, donc tant pis, je me coupe une référence de Max⁵⁰ que je retire de chez Intermarché et je préfère mettre deux Hydrasoap ». (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

De plus, il faut rappeler que tous les distributeurs ne fonctionnent pas de la même manière. Si certains groupes comme Auchan ou Carrefour sont centralisés, d'autres comme Leclerc sont indépendants. Ainsi, pour les clients centralisés, les négociations sont relativement aisées dans la mesure où elles se font auprès d'un interlocuteur unique pour chaque grande catégorie de produits. Ce dernier s'occupe de faire ensuite appliquer les décisions prises dans l'ensemble des magasins du groupe.

Carrefour a un client centralisé, donc il y a des chefs de produit, des category managers, des acheteurs qui sont basés à Levallois, dans leur tour d'ivoire qui prennent des décisions et qui se font fort de les faire descendre dans les points de ventes. Les magasins Carrefour sont tous des salariés du groupe Carrefour et ils se doivent d'appliquer les règles décidées par Carrefour. (Grégoire, Compte-clé Leclerc, Partie « Entretien »)

En revanche, pour les indépendants, si les négociations sont également centralisées, leur application dans l'ensemble des magasins n'est pas automatique. Par exemple, Leclerc forme un conglomérat de 16 clients régionaux qui adhèrent à la philosophie Leclerc et qui ont leur propre pouvoir en région « pour faire la pluie et le beau temps ». Chaque magasin est indépendant et libre de suivre ou non les recommandations négociées au niveau national. Pour ce type de distributeur, la force de vente joue un rôle prépondérant, afin de faire en sorte que les accords nationaux soient au mieux appliqués dans les différents magasins. Ce point a été évoqué dans le cas Gelati présenté au chapitre précédent.

⁵⁰ Max est une marque de soins corporels pour homme de Globalmarket.

1.1.3. La délicate fixation des objectifs par enseigne

Le pôle européen de Globalmarket fixe des objectifs par marque et par pays en termes de résultat et de chiffre d'affaires. Il s'agit ensuite de décliner ces objectifs vers les enseignes pour que les objectifs de marque soient conformes avec ceux des enseignes. Or, cette adéquation ne se fait pas systématiquement de manière évidente :

Généralement, ce qui se passe, dans un contexte économique difficile, c'est que la vision des clients n'arrive jamais à boucler avec l'objectif global. Donc, les marques, elles sont généralement tout à fait en ligne avec l'objectif européen et quand on le décline par client, on se rend compte qu'on n'y arrive pas. (Bénédicte, Contrôleur de gestion « enseignes », Division « Soins et entretien »)

Il s'agit donc de faire coïncider les objectifs entre les marques et les enseignes. Comme le souligne le contrôleur de gestion « enseignes », cet exercice se révèle intéressant dans la mesure où il permet de faire apparaître des visions différentes entre le marketing et les fonctions plus commerciales comme les comptes-clés ou les directeurs d'enseignes.

C'est ce genre de chose, de dire, « moi, cette année, je vais réussir à activer, je ne sais pas, Persola⁵¹, parce que c'est beaucoup moins cher que Spok et Spok, j'arriverai jamais à faire le plan génial à paillettes qu'ils sont en train de préparer au marketing ». (Bénédicte, Contrôleur de gestion « enseignes », Division « Soins et entretien »)

Lorsque les plans d'activité du marketing et des enseignes ne sont pas en phase, le category manager qui est justement à la fois spécialiste de la marque et d'une enseigne peut intervenir pour déterminer les explications possibles. Cette confrontation entre les différents objectifs permet finalement de se rendre compte de la pertinence des plans d'activité réalisés par les équipes marketing.

Une enseigne, c'est quoi ? C'est transformer la marque en termes de plans d'activité parce qu'un plan marketing, un plan d'innovation, c'est très joli, mais si derrière l'enseigne dit « ah, non, je suis désolée, en lessive vous avez trois marques, pour moi, c'est beaucoup trop, cette année, je fais le ménage dans mes rayons et je veux en garder qu'une ». Donc forcément, ici on dira « mince, il y avait un super plan d'innovation pour les trois marques, il va falloir que je n'en retienne qu'une ». Donc, on n'en retient qu'une et après les marketeurs disent « zut, dans les chiffres que j'avais annoncés pour mon plan, j'avais compté que tu ferais ça avec moi ». Donc en fait, c'est vraiment la réalité du terrain qui permet d'asseoir ou non une vision marketing. On se rend compte que le client, c'est finalement la finalité de notre business, notre levier de croissance ici. (Bénédicte, Contrôleur de gestion « enseignes », Division « Soins et entretien »)

⁵¹ Persola et Spok sont deux marques de lessive du groupe Globalmarket. La marque Spok occupe un positionnement plus haut de gamme que la marque Persola.

Le distributeur constitue donc également une partie prenante à ne pas négliger pour les marques fortes, même si ces dernières restent malgré tout incontournables. Toutefois, les relations entre industriels et distributeurs sont grandement facilitées pour les industriels détenant des marques fortes.

1.1.4. Le poids de la marque dans les relations avec les distributeurs

C'est au cours des négociations avec les distributeurs que le poids de la marque devient très important. Si lors des présentations des innovations, les distributeurs sont attachés à connaître les produits qu'ils vont commercialiser, ils sont rassurés plus facilement lorsqu'il s'agit d'une marque forte soutenue par de nombreuses innovations, relayées par d'importantes campagnes publicitaires.

Nos clients, ils aiment bien savoir ce que fait le produit, après ils nous font relativement confiance, c'est-à-dire que si on leur dit que le Silo avec la fonction sel intégré, c'est beaucoup plus performant, on leur montre les résultats de tests, ils nous croient parce qu'on s'appelle Silo et ils se doivent d'avoir le Silo 4 en 1 parce qu'il va être en pub télé. [...] Là, le poids de la marque fait beaucoup... (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

Compte tenu de sa position de leader sur son marché en France, la marque Silo bénéficie donc d'un atout considérable qui facilite beaucoup les négociations avec les distributeurs qui lui accordent une confiance soutenue.

De plus, les marques fortes réalisent des marges conséquentes auprès des distributeurs, du fait des taux de rémunération particulièrement élevés qui lui sont versés sous forme de marges arrière par les industriels. Les marques fortes occupant fréquemment des positions de leader sur leur marché, elles enregistrent un chiffre d'affaires important. Dès lors, les distributeurs ont un intérêt évident à travailler avec de telles marques.

Si on prend Silo, aujourd'hui, un Silo tablettes, c'est parmi les meilleures rentabilités du rayon. C'est tant de sorties par jour, donc derrière, c'est si on en vend 15 par jour dans un magasin multiplié par le prix unitaire, disons dix euros pour arrondir, ça fait 150 euros. Si on met 25 de taux d'investissement chez le client, on prend un quart de 150, donc j'ai 35 euros qui me tombent dans la poche tous les jours, comme ça. Donc, il y a certes la valeur marketing de la marque, le cœur de marque, etc. et derrière, il y a le concret, cette marque elle est forte, derrière dans le magasin elle apporte une forte rentabilité chez le client et aujourd'hui, c'est un jackpot d'avoir cette référence là. (Grégoire, Comptable-clé Leclerc, Partie « Entretien »)

Les propos rapportés par Grégoire montrent bien qu'une relation d'échange s'est établie bénéficiant à la fois au distributeur et à l'entreprise. Cette dernière apportant des bénéfices financiers significatifs auprès du distributeur.

Le fait d'être une marque forte, leader sur son marché, facilite donc grandement les relations commerciales. De plus, être un grand groupe industriel comme Globalmarket ou ses concurrents tels que Proga, PJVB ou Best, renforce le pouvoir de négociation auprès des distributeurs dans la mesure où ces groupes sont incontournables.

Oui, qu'on soit un Globalmarket, un Proga ou un Best, on a la chance d'avoir des marques super solides, donc même si la négociation commerciale est difficile avec les enseignes,, ils ne vont pas nous arrêter un Silo, ou un Hydrasoap, ils peuvent éventuellement enlever une ou deux références, mais ils ne peuvent pas sortir nos marques. (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

PJVB avec Elisa, à moins qu'il y ait un clash atomique entre la distribution et PJVB, je veux dire Elisa a encore de beaux jours devant elle et Silo, même s'il est de plus en plus challengé, Silo a encore de beaux jours devant lui. Avant de sortir Silo, il y aura d'autres marques qui sortiront avant lui. (Grégoire, Compte-clé Leclerc, Partie « Entretien »)

Excepté dans des exemples précis, le risque de voir sa marque déréférencée est très faible pour de grands groupes tel que Globalmarket, d'autant plus que la marque a une assise bien établie et s'est rendue indispensable sur son marché compte tenu de l'importance de sa part de marché et de son positionnement sur le marché.

Avec la stagnation et même la régression de certains marchés, les marques jouent un rôle déterminant. D'une part, les marques fortes exercent un pouvoir d'attraction auprès des consommateurs qui sont prêts à changer de magasin s'ils ne trouvent pas leur marque favorite. D'autre part, les industriels rémunèrent grassement les distributeurs, ce qui permet à ces derniers d'investir à l'étranger ou de rénover leurs magasins :

La valeur des marques dans tout ça, elle a encore plus demain une raison d'être. Ce qui fait que demain les distributeurs auront envie de jouer avec nous, c'est que Splash est incontournable, parce que c'est la première lessive du marché, que grand maman a lavé avec Splash, que sa fille a lavé avec Splash, que la petite fille a lavé avec Splash et vous rigolez, mais c'est pourtant vrai, il y a des niveaux de fidélité sur ces marques là qui sont très forts. Demain, si une 'Splashiste' ne trouve pas son Splash chez Leclerc ou Carrefour, elle risque de faire ses courses chez le concurrent. D'où la notion de travailler avec des marques très fortes, avec un émotionnel très fort, un cœur de marque très fort. Donc les clients [les distributeurs] ont besoin demain de ces marques pour vivre.

Ils [les distributeurs] ont aussi besoin de nos marques pour vivre, parce qu'à la clé il y a de l'argent. Aujourd'hui si Carrefour peut se construire à l'international, c'est parce qu'en France il a des positions de leader qui lui font gagner un maximum d'argent. [...] Donc, il y a des niveaux de rémunération qui sont presque prohibitifs, c'est presque indécent d'en parler... (Grégoire, Compte-clé Leclerc, Partie « Entretien »)

Là encore, le discours de Grégoire met l'accent sur la relation de partenariat qui lie enseignes et industriels, et montre une nouvelle fois l'intérêt majeur que les enseignes ont à référencer des marques fortes dans leurs linéaires.

Comme le souligne le responsable d'une enseigne, « il faut rester humble », dans la mesure où les distributeurs ont néanmoins un pouvoir très fort à l'encontre des industriels. En effet, à la suite d'un désaccord, il peut arriver qu'un distributeur soit amené à ne plus travailler avec un industriel. Ainsi Leclerc s'est déjà séparé de toutes les marques du groupe Proga à la suite d'un litige à propos de la négociation des marges arrière.

On a beau avoir des marques solides, aujourd'hui, si c'est des marques qui paraissent incontournables aux yeux des consommateurs, elles ne sont pas pour autant incontournables aux yeux des clients [les distributeurs]. Le passé a montré qu'ils pouvaient très bien vivre sans. [...] Donc, c'est bien autour de nos marques aussi que le client construit son pouvoir d'attraction, son offre qui fait que les shoppers aujourd'hui viennent faire leurs courses dans ses magasins. (Grégoire, Compte-clé Leclerc, Partie « Entretien »)

Cette relation d'échange mutuel repose néanmoins sur un équilibre fragile qui oblige les industriels à rester vigilant face à la menace de voir une de leurs marques se faire retirer des linéaires.

De même, comme nous le rapporte un compte-clé, Intermarché a déjà sorti la marque Evian de ses assortiments à la suite d'un conflit avec le groupe Danone. Cependant, Intermarché a été contraint de reprendre la marque en raison du nombre important de consommateurs qui se sont tournés vers une autre enseigne pour trouver leur marque d'eau minérale préférée.

Il y a des cas d'école comme Intermarché qui s'était cassé la figure avec Danone il y a quelques années. Intermarché avait sorti Evian et voilà, sauf qu'Evian, c'est Evian, c'est le numéro un incontournable des eaux, et ils ont dû réintégrer Evian trois mois après, parce qu'ils se sont rendus compte qu'il y avait un vrai manque à gagner. Ça des marques comme ça, des marques en or, il n'y en a pas des masses. (Grégoire, Compte-clé Leclerc, Partie « Entretien »)

La forte rationalisation des assortiments n'épargne cependant pas les marques nationales, même lorsque celles-ci ont une assise solide sur leur marché. La tendance est de conserver

dans l'assortiment une marque premier prix, une marque de distributeur et deux ou trois marques nationales. Il est alors impératif d'être premier, deuxième, exceptionnellement troisième sur le marché, sous peine de risquer un déréférencement de la marque.

Par exemple, quand on regarde le marché des assouplissants, la première marque, c'est Pauline avec plus de 50% du marché, derrière la deuxième marque, c'est le distributeur pour 20% et après il y a Douni et Douceur de chez nous. La lutte, elle est savoir qui pourrait potentiellement sortir du marché entre un Douceur et un Douni, parce que sur des marchés qui sont en décroissance, donc là, - 17, selon Nielsen, mais enfin, c'est quand même en moyenne à - 5, les distributeurs ne peuvent pas rester avec quatre marques sur un marché à - 5. Donc ils vont forcément en couper une, donc on lutte, Pauline a plus de 50% du marché, il est incontournable, la marque de distributeur, ils l'auront toujours, donc après, s'ils doivent en tuer une, est ce que c'est Douceur, est ce que c'est Douni ? (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

C'est toujours la course à quel est celui qui sera le plus gros, etc. Typiquement, il y a un vrai enjeu par rapport à ça pour demain, c'est toujours le plus gros qui survivra. (Grégoire, Compte-clé Leclerc, Partie « Entretien »)

Les propos de Grégoire et Nathalie montrent bien l'enjeu de rester une marque forte avec un chiffre d'affaires conséquent afin de rester positionné correctement auprès des distributeurs.

1.2. Des acteurs tournés vers le développement des marques

Toutes les personnes interrogées soulignent l'importance de travailler avec des marques fortes comme garantie de rester non seulement présent, mais également bien positionné sur le marché.

Quoi qu'il en soit, on est tous à l'aise d'avoir dans notre portefeuille des Hydrasoap, des Spok, des Silo, parce qu'aujourd'hui, ce qui est sûr, c'est que ce sera les dernières des marques à sortir. [...] Donc, nous on n'est plutôt pas mal placé au regard des marques qu'on commercialise, c'est un vrai fonds de commerce les marques, on vit tous grâce à nos marques. (Grégoire, compte-clé Leclerc, Partie « Entretien »)

Compte tenu des enjeux importants de rester leader sur son marché en tant que garantie pour l'avenir de la marque, de nombreux outils de pilotage des marques ont été mis en place.

1.2.1. Les outils de développement des marques

Afin de construire et surtout de développer des marques fortes, Globalmarket a mis en place des outils de suivi spécifiques de la santé des marques. Il s'agit notamment de la *brand key*, qui est en fait une carte d'identité de la marque regroupant l'ensemble de ses caractéristiques fondamentales : son cœur de cible, son « discriminant » (quelle est la particularité de cette marque par rapport aux autres ?), la « vision de la marque » (comment la marque sera-t-elle

dans dix ans ?) ou encore ses racines (ses caractéristiques historiques indispensables à conserver). Par exemple, la marque Silo a la particularité d'avoir été créée à la demande d'un fabricant de lave-vaisselle, ce qui justifie en partie son côté « expert en lave-vaisselle ».

Donc, on a été vraiment les créateurs des produits pour lave-vaisselle. Donc, ça fait partie de la brand key, le côté historique, donc il y a cette partie là qui est vraiment la définition de la marque. Ensuite, dérivent de ça des choses plus concrètes, donc comme je disais, ça c'est la vision qu'on souhaite donner à la marque. (Marie-Claire, Responsable des études, Centre d'innovation Silo)

Comme nous l'avons précisé dans le cas Bourbon (chapitre 4), deux *brand keys* se superposent : la *brand key* future et la *brand key* actuelle. La *brand key* future est définie par l'équipe marketing régionale au niveau du centre d'innovation, aidée par l'agence de publicité qui travaille en partenariat avec Globalmarket sur la marque Silo. Cette *brand key* future correspond à la définition des orientations futures de la marque, tandis que la société locale est responsable de la *brand key* actuelle.

Finalemment, on se rend compte qu'il y a la perception de maintenant et là où on veut aller, et en fait, la stratégie, c'est comment est-ce qu'on fait pour aller de la situation actuelle à la vision future de la marque. (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

Le rôle de la société locale est de mettre en œuvre une stratégie de telle sorte que la *brand key* actuelle converge vers la *brand key* future.

Pour chacune des marques, un tableau de bord permet de faire la synthèse des différents indicateurs quantitatifs et qualitatifs de suivi de cette marque. La version finale du tableau de bord est présentée par le chef de marque au directeur marketing. Ce document est synthétisé sur un document Excel d'une seule page et se compose de multiples indicateurs concernant différentes fonctions, notamment la finance, le commercial, la distribution, le marketing et la logistique :

- les données financières de la marque et de la catégorie de produits à laquelle elle appartient (chiffre d'affaires, résultat, etc.),
- le marché (croissance du marché, croissance de la marque, volumes distribués aux différents distributeurs : Carrefour, Auchan, etc.),
- la part de linéaire et la part d'assortiment,
- les opérations d'innovation et de promotion (volume de ventes des nouveaux lancements de la marque),

- la santé de la marque (notoriété, taux de pénétration, indicateurs de loyauté envers la marque, etc.),
- la qualité (les plaintes des consommateurs),
- la complexité (indicateurs liés à la logistique : le nombre de codes différents selon les conditionnements spécifiques, le nombre de produits obsolètes, etc.)

Pour chacun des indicateurs, trois chiffres sont précisés : ceux de l'année précédente pour servir de base de comparaison, les objectifs de l'année en cours et enfin les chiffres réels. Enfin, une quatrième colonne indique en couleur si l'indicateur en question respecte ou non l'objectif prévu. Le vert signifie que l'objectif est pour le moment atteint, le rouge que l'objectif risque de ne pas être atteint, le orange, que l'indicateur est à surveiller. Ainsi, de manière visuelle, il est possible de se faire une idée rapide de la position de la marque à un instant précis de l'année par rapport aux objectifs qui lui ont été assignés. Ce document est accompagné d'une page de commentaires, afin d'étayer quelques points précis. Les tableaux de bord remplissent la fonction qui leur est traditionnellement attribuée : ils sont supposés permettre une déclinaison de la stratégie du groupe.

L'idée c'est de s'assurer que tous les scorecards [tableaux de bord] arrivent à la même chose, qu'il y a une déclinaison de la stratégie. Au bout du compte, il faut s'assurer que ma scorecard ne soit pas complètement décalée de la scorecard du groupe Globalmarket, donc ça implique qu'on passe du temps là-dessus.

Vous l'avez au niveau de la compagnie, par service, par sous-service et après quelque part vous pouvez même l'avoir à l'individu, ça dépend, sachant qu'on a un plan de travail. Moi, j'ai un plan de travail, par exemple, comme tous les managers chez Globalmarket. On a un plan de travail, un contrat annuel, moi je sais quels sont mes objectifs à atteindre, et ça veut dire que ce contrat de travail est remis à jour semestriellement par mon responsable qui s'assure que je suis bien en ligne avec ce que je devais faire et lui-même son responsable regarde le sien, etc. Au niveau des individus, l'idée c'est de s'assurer que tous les scorecards arrivent à la même chose, qu'il y a une déclinaison de la stratégie. Au bout du compte, il faut s'assurer que ma scorecard ne soit pas complètement décalée de la scorecard du groupe Globalmarket, donc ça implique qu'on passe du temps là-dessus, ça veut dire qu'on fait du top-down. (Bénédicte, Contrôleur de gestion « enseignes », Division « Soins et entretien »)

Finalement, comme le souligne l'un des contrôleurs de gestion du groupe, la gestion des marques constitue l'un des éléments clés de la réussite du groupe. Les tableaux de bord permettent ainsi de s'assurer que la stratégie est bien appliquée. Les données de suivi d'une marque sont d'une part fournies en interne par différents services : le service contrôle de gestion fournit les informations financières, le service ventes (le category management) fournit les informations relatives aux enseignes et le service marketing fournit les données relatives aux opérations d'innovation et de promotion sur la marque. D'autre part, ce tableau

de bord ne peut être complété en totalité sans faire appel à des cabinets externes pour fournir les indicateurs relatifs à la santé de la marque (loyauté, pénétration, etc.). La centralisation de l'ensemble des informations est facilitée par la tenue de réunions tous les quinze jours au sein des *business teams* constituées pour chacune des marques.

Chaque marque dispose de son propre tableau de bord détaillé. La partie finance fait ensuite l'objet d'un reporting au niveau de Globalmarket France, puis au niveau européen et enfin au niveau mondial. Certains indicateurs sont suivis de façon mensuelle : les indicateurs financiers, les indicateurs liés au marché et ceux liés à l'assortiment et la complexité. Les indicateurs relatifs aux opérations de promotion et d'innovation sont suivis ponctuellement au moment où ont lieu ces opérations. Les indicateurs relatifs à la qualité et à la santé de la marque sont suivis chaque trimestre.

1.2.2. Une rémunération fortement liée aux marques

Chez Globalmarket, les cadres du groupe ont une rémunération fixe et une rémunération variable liée à l'atteinte des objectifs de la marque (ou des marques) dont ils sont responsables. Le calcul de la part variable de la rémunération a été modifié en 2004. Jusqu'alors, la partie variable pour les cadres de la société locale était calculée par rapport aux résultats de leur BU. A partir de 2004, les résultats de l'Europe ont été pris en compte dans le calcul de la part variable. Il n'y a donc plus de lien direct entre la part variable et les résultats individuels, ce que regrette un contrôleur de gestion :

Maintenant c'est différent, ça se fait au niveau européen. On estime qu'il faut atteindre les objectifs de l'Europe et que chacun doit contribuer à ces objectifs. Mais, moi j'aimais bien la vision antérieure où chacun était objectif sur sa partie. C'est à double tranchant, soit c'est tout bon, soit c'est mauvais. Pour moi, c'est plus clair que des objectifs globaux, c'est mon sentiment. (Bénédicte, Contrôleur de gestion « enseignes », Division « Soins et entretien »)

Avec ce nouveau mode de calcul de la part variable, les résultats liés à la performance individuelle sont moins pris en compte que dans l'ancien système. Par contre, ce procédé permet une appréciation plus globale et dans un sens plus juste dans la mesure où de mauvaises performances au sein d'une BU peuvent être liées à un contexte difficile, indépendant du travail des équipes de la BU.

Par exemple, le chef de la marque Silo est jugé notamment sur un objectif de chiffre d'affaires, un objectif de part de marché et un objectif de résultat de la marque Silo. La part

variable est également conditionnée par l'atteinte des objectifs régionaux (l'Europe, par exemple) fixés par le groupe. Dans ce cas, la maîtrise de ces indicateurs devient moins évidente. En effet, plus les personnes sont situées à des niveaux élevés dans la hiérarchie de Globalmarket, plus la part variable de la rémunération devient liée aux résultats européens.

Moi, ma part variable n'est pas liée aux résultats de la France, mais est liée aux résultats de l'Europe sur la catégorie entretien et parfumerie. Pour mes équipes, le poids de l'Europe est beaucoup plus faible dans leur rémunération, en revanche, ils sont plus objectifs sur leurs résultats à eux. (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soin et entretien »)

Cette configuration, où l'incidence personnelle sur l'atteinte d'objectifs régionaux peut être faible, constitue selon une directrice d'enseignes « une arme à double tranchant ». En effet, cette situation permet de bénéficier des meilleurs résultats éventuels de la part des autres pays européens, dans le cas où les résultats de la France seraient faibles. Par contre, si les résultats de la France sont bons, ils viendront compenser les mauvais résultats d'autres pays et ne profiteront donc pas directement aux cadres français du groupe. Cette solidarité dans l'attribution de la part variable est parfois jugée peu motivante selon Nathalie, une directrice d'enseignes :

C'est un vrai élément de management qui reste à mon avis, aujourd'hui à optimiser, parce que c'est très bizarre. (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soin et entretien »)

Cette absence de maîtrise des objectifs régionaux est également regrettée par la responsable des études du centre d'innovation de la marque Silo.

Dans les objectifs communs, par exemple, on a : accroître la part de marché de Silo et dans certains pays, malheureusement on ne pourra jamais, malgré l'apport de bonnes publicités, etc., parce que c'est coupé en milieu d'année. (Marie-Claire, Responsable des études, Centre d'innovation, Silo)

Les responsables marketing sont plus directement touchés par les résultats de la marque dont ils sont responsables. Or, en raison du mode de calcul de la part variable de la rémunération, ces derniers ne maîtrisent pas totalement l'atteinte des objectifs.

1.3. Un objectif prioritaire : séduire le consommateur

Comme nous l'avons précisé, les innovations sont gérées de façon régionale, tandis que la société locale vise davantage à mettre sur le marché les innovations réalisées au sein du centre d'innovation. D'abord, nous présentons comment le centre d'innovation cherche à satisfaire le consommateur (1.3.1.), puis le rôle du marketing local (1.3.2.).

1.3.1. Un centre d'innovation tourné vers le consommateur

Pour chaque catégorie de produits, un centre d'innovation européen est en charge de la définition de la stratégie de la marque, de la création d'innovations et du développement des publicités. Pour la marque Silo, le centre d'innovation est situé à Paris. Les publicités réalisées sont identiques pour l'ensemble des pays européens.

Comme nous l'avons souligné précédemment, il existe différents types d'innovations : certaines restent mineures (par exemple une modification de packaging ou le lancement d'un nouveau parfum pour les produits lave-vaisselle), alors que d'autres peuvent apparaître comme stratégiques, notamment si elles font apparaître le produit comme unique. Par exemple, en 2006, Silo a remplacé les sachets en aluminium qui emballaient les capsules « 3 en 1 » par des sachets solubles dans l'eau.

Le sachet soluble, c'est une innovation qui a pris deux ans et demi à se développer et qui est assez conséquente. L'année dernière, on a lancé des capsules 3 en 1, qui se dissolvent dans la machine, là, ça a été un travail de développement de quatre ans. C'est un produit unique sur le marché, il n'y en a pas d'autres, c'est très difficile à copier et là, c'est complètement nouveau. Ça c'est une grosse innovation. (Virginie, Chef de la marque Silo)

L'équipe du centre d'innovation de la marque Silo est restreinte : trois personnes travaillent pour le marketing, une s'occupe des études continues et ad hoc (les études ponctuelles), une personne s'occupe de la logistique et une personne est responsable du contrôle de gestion du centre d'innovation. La responsable des études du centre d'innovation assiste l'équipe marketing dans la recherche de nouvelles idées, et ce, jusqu'à la mise sur le marché des innovations. Le rôle principal du centre d'innovation est donc de proposer de nouvelles idées, pour créer de nouveaux produits et fournir le « mix produit » et la publicité aux pays qui sont en charge du lancement du produit au niveau national. Le rôle de garant de la stratégie de la marque comme de la définition de sa *brand key* revient également au centre d'innovation.

Comme le souligne la responsable des études du centre d'innovation de la marque Silo, la plupart des innovations vise à répondre à un besoin du consommateur. Le lancement de nouvelles innovations doit permettre de garder un avantage sur les marques de distributeurs, d'autant que celles-ci parviennent à copier les innovations de plus en plus rapidement. Par exemple, l'innovation du sachet soluble des tablettes 3 en 1 de la marque Silo a été favorablement accueillie par les consommateurs, ce qui s'est traduit par des ventes supplémentaires de la marque.

Donc c'est ce genre d'innovation [le sachet soluble] qui fait la différence par rapport aux marques de distributeurs qui en plus arrivent sur l'innovation de plus en plus rapidement. (Marie-Claire, Responsable des études, Centre d'innovation, Silo)

Il s'agit ensuite de tester des idées auprès de consommateurs, pour savoir si une innovation sera ou non lancée. Parallèlement, une fois le nouveau produit créé, le centre d'innovation se charge du développement de la publicité qui viendra soutenir le lancement du produit dans les différents pays européens où la marque Silo est présente.

Moi, je suis responsable d'intervenir à tous les niveaux, donc au tout démarrage dans la production d'idées, donc allez voir le consommateur pour voir les problèmes qu'il peut avoir et lui trouver des solutions. Après, des tests de concepts, ensuite, des tests quali de concept et quanti de concepts. Ensuite, des tests de produit, ensuite, des tests de packs. (Marie-Claire, Responsable des études, Centre d'innovation, Silo)

A chaque étape d'un nouveau projet, depuis la génération de l'idée jusqu'au lancement, des études sont réalisées afin de tester le concept pour pouvoir ensuite effectuer des estimations en termes de volumes de ventes, et de résultats attendus.

1.3.2. Un marketing local au service des consommateurs

Le marketing local s'organise principalement autour du chef de marque. Ce dernier est responsable au niveau de la société locale (en France par exemple), de la déclinaison de la stratégie pour le marché local et de la définition des plans de marque. La stratégie est en effet définie par un centre d'innovation européen composé d'une équipe globale. Pour la marque Silo, le centre d'innovation a la particularité d'être localisé à Paris, dans des bureaux proches des personnes qui s'occupent de la marque au niveau local de la France. Au niveau local, il s'agit alors principalement de définir quelles vont être les actions à mener localement pour mettre en œuvre la stratégie définie dans le centre d'innovation.

Donc, le travail qu'on a fait avec l'équipe en mai juin, l'année dernière, ça a été quelles vont être les trois ou quatre choses qu'il faut absolument qu'on fasse et en fait, ce n'était pas très différent de ce que nous avait donné le centre d'innovation, mais par contre, il y a des choses sur lesquelles le centre n'avait pas beaucoup mis l'accent, mais sur lesquelles nous, on a mis plus l'accent, parce que localement, on sentait le besoin de le faire. [...] En faisant une étude locale, on s'est rendu compte que la marque était perçue comme un peu vieillotte, assez distante, pas rigolote, sérieuse, mais presque négativement, parce que sérieuse, ça peut être bien, mais là, c'était sérieux ennuyeux, donc on s'est dit, il faut qu'on rajoute de la chaleur et de la proximité à la marque. Ça, c'était un des axes stratégiques qu'on a défini. (Virginie, Chef de la marque Silo)

Le marketing local est chargé « d'activer » la marque, c'est-à-dire de la développer en mettant en place des plans d'action. Par exemple, pour les 40 ans de la marque Silo, l'équipe marketing locale a développé ce qu'elle appelle un « évènement consommateur » :

Ce dont on s'est rendu compte, c'est que Silo et le lave-vaisselle, ça fait gagner énormément de temps et de la qualité auprès des consommatrices. Elles savent qu'elles peuvent dormir sur leurs deux oreilles avec la marque, parce que tout va ressortir de manière impeccable. Donc on a décidé, au moment du passage à l'heure d'été de redonner une heure. Tout le monde perdait une heure, donc on a dit qu'on allait redonner une heure aux consommatrices, donc on a fait un jeu qui était en magazine et les gagnants gagnaient le repas de Pâques livré chez eux pour le nombre de convives qu'ils avaient invité chez eux par le traiteur local. (Virginie, Chef de la marque Silo)

Cette opération a également été complétée par différentes promotions assorties d'un chéquier de bons de réduction pour différents services, tels que des abonnements pour des magazines ou encore des soins de thalassothérapie. De même, si la publicité relève de la responsabilité du centre d'innovation, le marketing local est chargé de relayer ces publicités dans les médias locaux.

C'est à nous de voir comment on va lancer un nouveau produit : est-ce qu'on va faire de l'échantillonnage, ou est-ce qu'on va faire des mailings boîtes aux lettres pour parler du nouveau produit, ou est-ce qu'on va faire des pubs télé, des magazines, de l'affichage, de la radio, faire un jeu, etc. Tout ce qui est relations publiques, c'est géré aussi au niveau local, c'est nous qui nous en occupons. (Virginie, Chef de la marque Silo)

En outre, le lancement d'une innovation part généralement d'un besoin identifié par le consommateur ou vise à répondre à un besoin de ce dernier. C'est le cas du lancement en 2006 des sachets solubles.

Donc, au lieu d'avoir à essayer d'ouvrir le sachet, à s'en mettre plein les doigts, à avoir à se laver les mains parce que le produit est corrosif. Maintenant, on prend la tablette dans le paquet, on la met directement dans la machine, il n'y a plus rien à faire, l'emballage se dissout instantanément. Ça c'est une innovation technique, innovatrice, qui répond à une attente consommateur parce que la praticité, c'est l'une des clés du marché. (Virginie, Chef de la marque Silo)

Les études de suivi de la marque ont permis de mettre à jour la nécessité de proposer une innovation, le sachet soluble, qui serait favorablement perçue par le consommateur et qui permettrait ainsi de stimuler les ventes de la marque.

- *De plus faibles dépenses en terms d'opérations promotionnelles pour les marques fortes*

Les dépenses promotionnelles représentent un budget élevé, surtout lorsque le marché est très compétitif, comme celui des produits d'entretien. Cependant, dès lors que Globalmarket occupe une position de leader ou de challenger sur un marché, la promotion s'avère moins

indispensable. C'est le cas pour la marque Silo où Globalmarket se positionne comme leader sur son marché.

Quand on est leader comme Silo ou Hydrasoap, quand on est numéro un en termes de parts de marché, on a moins besoin de faire de la promo parce que les gens sont vraiment conscients qu'ils achètent la marque. (Bénédicte, Contrôleur de gestion « enseignes », Division « Soins et entretien »)

Lorsqu'une promotion est envisagée, des estimations en termes de résultat, de chiffre d'affaires et de parts de marché sont réalisées. Par contre, lorsqu'en 2006, toute l'image graphique de la marque Silo a été modifiée, il n'y a pas eu d'estimations en termes de ventes supplémentaires. Dans ce cas, le but est essentiellement de ne pas détériorer la part de marché ou les ventes de la marque en faisant en sorte que celle-ci reste moderne.

- Le pilotage de l'image de marque

De même, lorsque des dépenses publicitaires sont engagées, si l'objectif à court terme est un accroissement des ventes, à plus long terme, il s'agit de construire et de renforcer l'image de la marque.

Là, cette semaine on a fait une étude IFOP pour demander au consommateur : « avez-vous vu la publicité Silo ? Qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que c'est bien, pas bien ? ». Là, on va avoir une petite idée de qui l'a vue, qui ne l'a pas vue, si ça a fait avancer l'image de la marque ou pas. Ça, c'est sur la construction de l'image de marque. (Virginie, Chef de la marque Silo)

L'image de la marque est suivie à travers de nombreux indicateurs tels que : la pénétration, la fidélité à la marque, le taux de notoriété ou d'autres indicateurs plus spécifiques en relation avec la *brand key* de la marque. Par exemple, pour la marque Silo, l'item : « efficacité des produits » a été jugé comme un critère important à suivre par rapport à la vision de la marque promue par la *brand key*.

Pour suivre l'image de la marque au quotidien, Globalmarket a recours à un cabinet d'étude spécialisé : Millward Brown. Ce dernier est chargé de suivre l'évolution de l'image de la marque à travers la mise en place d'une méthodologie quantitative par questionnaire réalisée de manière hebdomadaire auprès d'un échantillon représentatif. Une fois par trimestre, le cabinet d'études communique un compte-rendu sur la santé de la marque auprès de l'équipe marketing locale de Globalmarket.

Toutes les semaines, Millward Brown va interroger des centaines de personnes et poser les mêmes questionnaires, et quand ils ont un nombre de personnes assez significatif, généralement, c'est une fois tous les trimestres, une fois tous les six mois,

ils nous rendent compte de comment ça a évolué par rapport à la fois précédente. On regarde aussi s'il y a une évolution chez nos concurrents, etc. Ça c'est vraiment ce qui est important sur le moyen et long terme. (Virginie, Chef de la marque Silo)

L'image de marque est suivie en continu à l'aide de cabinets d'études spécialisés. Ces études sont externalisées pour garantir une certaine objectivité dans l'interprétation des résultats. Toutefois, pour certaines études, il arrive que l'équipe marketing européenne fasse venir le consommateur dans ses locaux ou le rencontre chez lui directement. Le but de ces rencontres est d'identifier les décalages potentiels entre ce que les consommateurs déclarent en entretien et leur pratique réelle de consommation.

Pour le lave-vaisselle, on va chez les gens, on leur demande un tas de choses sur la marque, sur les produits qu'ils utilisent, pour voir un peu comment ils stockent, où ils stockent, ça nous intéresse pour par exemple des développements packaging. Ensuite, ce qu'ils peuvent penser de la marque, et leur pratique, « est-ce qu'ils rincent avant, est-ce qu'ils ne rincent pas avant ? Ce qu'ils mettent au lave-vaisselle, ce qu'ils ne mettent pas au lave-vaisselle ». [...] Donc, voilà, on découvre aussi pas mal de choses, ou des gens qui sont persuadés d'acheter Silo, qui nous ont déclaré acheter Silo, et recruté comme des gens qui utilisaient Silo et qui au final quand on ouvre leurs placards « ah, non, c'est pas Silo ! J'avais confondu ! ». (Marie-Claire, Responsable des études, Centre d'innovation, Silo)

Ces échanges avec les consommateurs permettent donc de mieux comprendre les comportements du consommateur et ainsi de proposer de nouvelles idées.

Afin d'étudier l'évolution de la perception de l'image de marque par les consommateurs, Globalmarket a mis en place des audits de marque (*brand audits*). Ces audits de marque reposent sur l'analyse de données qualitatives récoltées dans les principaux pays européens où la marque est présente. Pour la marque Silo, deux pays ont été audités : la France et la Hollande, en raison de l'importance de leur chiffre d'affaires. L'audit réalisé en 2005 sur la marque Silo s'est principalement focalisé sur l'étude de la perception des publicités de la marque, notamment par rapport aux concurrents. L'objectif de ce type d'étude est de vérifier que la perception des consommateurs est en adéquation avec la *brand key* de la marque.

En l'occurrence, l'année dernière, c'était très très intéressant parce qu'on avait senti par l'outil continu, on sentait qu'on perdait au fur et à mesure, notre marque était toujours perçue comme prestigieuse, mais notre gros souci, on avait remarqué, c'est qu'elle perdait en proximité, donc en relation avec le consommateur. (Marie-Claire, Responsable des études, Centre d'innovation, Silo)

Or, le marché de l'entretien auquel appartient la marque Silo se caractérise par une implication très faible du consommateur qui passe très peu de temps à choisir le produit pour son lave-vaisselle. C'est pourquoi le rôle de la marque est dans ce cas primordial, puisque le

consommateur va choisir le produit de la marque qu'il connaît et dans lequel il a confiance. De plus, avec la montée des marques de distributeurs qui font des produits de plus en plus performants, la course aux innovations devient particulièrement sensible.

Donc, l'importance de la marque est vraiment essentielle étant donné que c'est une façon pour nous de nous différencier, alors bien sûr il y a l'innovation qui est essentielle, si on a une innovation que les marques de distributeurs n'ont pas, c'est toujours ça de gagné le temps qu'ils aient la même innovation. Parce qu'en plus le rythme d'innovation est de plus en plus rapide, donc on est copié de plus en plus vite. Du coup le poids de la marque devient vraiment essentiel. (Marie-Claire, Responsable des études, Centre d'innovation, Silo)

En outre, l'audit de la marque Silo a permis à l'équipe du centre d'innovation de faire émerger deux conclusions importantes. L'équipe s'est rendue compte que, d'une part, la marque perdait en proximité, c'est-à-dire que la marque était perçue comme démodée et risquait donc à terme de voir ses ventes fortement diminuer. D'autre part, il est apparu que la marque n'était pas perçue de la même manière par les consommateurs des différents pays européens. Pour remédier à ces deux problèmes, il a été décidé de bâtir une campagne de publicité permettant de rajeunir l'image de la marque Silo auprès des consommateurs et d'unifier son image dans les différents pays européens.

Parallèlement à cet audit de marque, qui se fait de manière ponctuelle, l'image de la marque est suivie grâce à un outil de vérification de la santé de la marque (*brand health check*) utilisé deux fois par an et chaque fois qu'une nouvelle publicité est lancée. La santé de la marque se mesure à partir d'un questionnaire d'une vingtaine de minutes effectué par une société d'études auprès d'un échantillon représentatif. L'objectif de ce questionnaire est de mesurer la relation qu'entretient la marque avec le consommateur à travers des questions relatives par exemple à la notoriété spontanée ou assistée, l'utilisation et la satisfaction des produits de la marque ou encore les avantages perçus de la marque par rapport aux marques concurrentes.

Là, par exemple, on se rend compte que Silo a une très bonne présence, mais en comparatif, par exemple, notre principal concurrent, certes est moins connu et moins présent, mais il a un pouvoir de conviction sur les gens qui l'achètent qui est beaucoup plus fort. C'est ce genre d'outil. Donc, ça c'est vraiment la partie marque. (Marie-Claire, Responsable des études, Centre d'innovation, Silo)

Cette même étude est d'ailleurs reproduite régulièrement afin de pouvoir effectuer des comparaisons et analyser l'évolution des différents indicateurs.

- *Les tensions possibles entre le centre d'innovation et la société locale*

Pour la marque Silo, les échanges entre le centre d'innovation et le marketing local sont quotidiens, du fait de la proximité géographique des bureaux, mais également parce que la France enregistre le chiffre d'affaires le plus important en Europe sur cette marque. Les deux équipes s'échangent des idées régulièrement à propos des futures innovations potentielles. Une fois le premier tri effectué, des tests avec les consommateurs sont envisagés afin de vérifier l'intérêt d'une innovation. Toutefois, des tensions entre le centre d'innovation et la société locale peuvent émerger.

Si le centre d'innovation est responsable du développement des campagnes publicitaires pour l'ensemble des pays européens, les pays sont en charge de l'achat d'espaces publicitaires. De cette ambiguïté entre le développement de la publicité et sa diffusion naît régulièrement des tensions entre les deux entités, comme le souligne la responsable des études du centre d'innovation :

Ce n'est pas toujours joyeux les relations qu'on peut avoir avec les pays, il peut y avoir des tensions importantes, il y en a eu une très forte l'année dernière avec la Hollande qui sentait les problèmes et qui voulait sa propre pub. C'est vrai que nous, on développe une pub pour l'Europe, donc il y a eu un vrai bras de fer qui s'est révélé super positif pour tout le monde puisque maintenant cette pub est européenne, mais il y a parfois des relations de tension. (Marie-Claire, Responsable des études, Centre d'innovation, Silo)

Pour limiter les tensions dues à la divergence d'objectifs entre le centre d'innovation et la société locale, une communication fondée sur de solides relations interpersonnelles paraît nécessaire. Ainsi, le chef de marque du centre d'innovation et celui de la société locale échangent quotidiennement.

J'ai Virginie [chef de la marque Silo, société locale] au téléphone tous les jours, plusieurs fois par jour. Je pense que ça, c'est une grande force dans le sens où ça nous permet d'avoir une très bonne communication dans les deux sens. [...] Ça nous permet de simplifier beaucoup de problèmes qui pourraient traditionnellement se passer entre un IC [Centre d'innovation] et les pays. La communication ne va pas forcément de soi entre les deux. (Louis, Chef de la marque Silo, Centre d'innovation)

Dans certains cas, en dépit des efforts de communication, la situation peut se dégrader et la société locale peut ne pas suivre les recommandations émises par le centre d'innovation. Le cas s'est produit à propos de la publicité sur le film soluble. Le centre d'innovation avait recommandé de diffuser le film publicitaire de 30 secondes pour marquer le lancement et ensuite diffuser celui le film de 15 secondes. Or, l'un des pays a refusé, ce qui n'est pas sans

poser de difficultés, le centre d'innovation craignant que les objectifs de ventes qui lui sont assignés ne soient pas atteints.

Si un pays commence à dire « moi, je vais mettre que du 15 secondes à l'antenne », là, on a une discussion et les choses ne sont pas toujours claires. Moi, je vais faire pression pour qu'ils mettent du 30 secondes, mais au final, je n'ai pas de contrôle sur leur budget média. Ça s'est déjà passé avec un pays où ils ont lancé que du 15 secondes et on s'est engueulé avec le directeur marketing de la Belgique, mais au final, c'est leur budget média, donc je ne peux pas les forcer à utiliser les 30 secondes. (Louis, Chef de la marque Silo, Centre d'innovation)

La création d'une publicité relève du centre d'innovation européen qui émet des recommandations en matière de diffusion. De leur côté, les pays ont la possibilité de choisir le format publicitaire et le montant des investissements publicitaires qu'ils décident d'octroyer à la publicité (les chaînes de télévision choisies et les horaires de diffusion de la publicité). Les pays peuvent donc ne pas suivre les recommandations émises par le centre d'innovation. La mise en œuvre pratique de la cohabitation entre le centre d'innovation et la société locale repose sur un équilibre fragile sans cesse remis en question par les conflits.

Au final, en dépit de tensions inévitables susceptibles de naître entre le centre d'innovation et la société locale, ces deux entités partagent néanmoins un même objectif : la satisfaction du consommateur. Celle-ci passe notamment par le lancement d'innovations qui permettront de développer les ventes en attirant le consommateur vers la marque. L'atteinte d'objectifs en termes de chiffre d'affaires vient notamment de la contrainte liée à la pression actionnariale qui pèse sur le groupe Globalmarket.

1.4. La nécessité de délivrer le profit aux actionnaires

En tant que groupe coté à la bourse de Londres ainsi qu'à celle de Rotterdam, Globalmarket s'engage à « délivrer » certains résultats, notamment en termes de chiffre d'affaires et de résultat. Aussi, la volonté d'atteindre le résultat prévisionnel influence fortement les décisions prises. Par exemple, lorsque la fin de l'année approche, si l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires et de résultat semble difficile, il n'est pas rare que des dépenses publicitaires soient supprimées pour que le résultat prévisionnel soit respecté. En effet, les dépenses publicitaires peuvent se gérer à court terme, tandis que d'autres dépenses telles que les dépenses promotionnelles sont plus difficiles à remettre en cause, dans la mesure où ce type de dépenses se négocie près de six mois à l'avance avec les distributeurs.

C'est délicat de ne pas faire de profit, il faut délivrer ce qu'il faut aux actionnaires, donc, si à un moment donné, le chiffre d'affaires n'est pas là, il faut de toute façon s'assurer que le profit est là, et après il faut prendre des décisions et souvent, c'est la pub qui est coupée. (Nathalie, Directrice d'enseignes, Division « Soins et entretien »)

Tous les mois, des tendances sont calculées afin de déterminer le niveau de risque par rapport aux objectifs fixés : vont-ils être atteints, dépassés ou non ? Ainsi, s'il est difficile d'avoir un impact sur l'atteinte du chiffre d'affaires lorsque la clôture des comptes est proche, il est impératif de respecter le résultat prévisionnel.

Le résultat final, donc le bénéfice net, il faut le délivrer absolument aux actionnaires, il faut vraiment le donner, donc il faudra couper. (Bénédicte, Contrôleur de gestion « enseignes », Division « Soins et entretien »)

Le principal levier permettant l'amélioration de la rentabilité des actionnaires repose sur la construction d'un portefeuille de marques fortes. C'est d'ailleurs ce que le groupe Globalmarket a essayé de mettre en place en réduisant son portefeuille de marques de 1 600 à 400 pour se focaliser sur les marques les plus rentables de son portefeuille. L'objectif consiste donc à construire des marques leaders sur leur marché avec des « mix premiums », c'est-à-dire un positionnement haut de gamme permettant à ces marques de générer des marges conséquentes.

Ce qu'on veut demain, c'est des marques comme Spok, comme Silo, comme Hydrasoap, qui sont des marques ombrelles sur lesquelles on est leader. Par rapport à ça, si on veut vouloir vendre à des clients, c'est de la valorisation de marché, c'est des mix premium, etc. Un mix premium égal rentabilité égal je rémunère bien mes actionnaires. (Grégoire, Compte-clé Leclerc, Partie « Entretien »)

Globalmarket cherche avant tout à construire un portefeuille de marques fortes puisque les avantages à bénéficier de ce type de marques sont nombreux : des marques fortes permettent un référencement aisé auprès des distributeurs, les consommateurs sont plus fidèles et achètent plus, enfin les actionnaires bénéficient également d'une marque forte en termes de retombées financières.

Au final, dans le cas de la marque Silo, il apparaît que toute l'attention des managers de Globalmarket n'est plus focalisée principalement sur les distributeurs. En effet, compte tenu de la position de la marque, celle-ci s'est rendue incontournable aux yeux des distributeurs. Aussi, la priorité en interne repose désormais sur le consommateur pour que la marque reste leader sur son marché. Il s'agit alors de mettre en place des actions liées principalement à l'innovation et le développement de campagnes.

2. Le cas Hydrasoap

Hydrasoap est la seule marque du portefeuille de Globalmarket opérant sur différentes catégories de produits : les savons, les soins du corps et les soins capillaires. La marque a été créée dans les années 1950 aux Etats-Unis et le lancement de la marque en France a eu lieu au début des années 1990.

Le tableau 5-2 présente le profil des personnes que nous avons rencontrées pour l'étude de cas sur la marque Hydrasoap.

Tableau 5-2 : Profil des personnes interviewées

Nom	Intitulé du poste	Ancienneté dans le groupe	Formation
Laurent	Chef de la marque Hydrasoap	6 ans	Ecole de commerce, spécialité marketing
Dominique	Responsable de la communication de la marque Hydrasoap	9 ans	Ecole de commerce, spécialité marketing
Monique	Contrôleur de gestion senior, Partie « Soin »	7 ans	Ecole d'ingénieur, master d'audit, école de commerce
Pascale	Responsable des études, Hydrasoap	16 ans	Université et Sciences Politiques
Bernard	Responsable des études Nielsen, Division « Soin et entretien »	25 ans	Université, MSG
Michel	Contrôleur de gestion, Centre d'innovation Capillaire	8 ans	Ecole de commerce, spécialité audit
Laura	Chargé d'études Hydrasoap, Centre d'innovation Capillaire	12 ans	Ecole d'ingénieur

Comme nous l'avons précisé, au sein du portefeuille de marques du groupe, toutes les marques n'ont pas le même positionnement. Selon le classement de la marque au sein du portefeuille, les investissements envisagés vont différer d'une marque à l'autre. Certaines sont jugées plus prioritaires en raison d'un fort potentiel de croissance et de développement en termes d'extension du territoire de la marque. La marque Hydrasoap constitue l'une de ces marques fortes :

Hydrasoap est le meilleur exemple de la méga brand mondiale, présente sur différentes catégories, qu'on agrandit régulièrement et qui a le même positionnement dans le monde entier. (Monique, Contrôleur de gestion, Partie « Soin »)

En raison de l'importance de son chiffre d'affaires et de son positionnement au sein du portefeuille du groupe, la marque Hydrasoap constitue une marque forte. Sur le marché, la marque fait partie des marques leaders sur les différentes catégories de produits où elle est présente. Dans un premier temps, la marque Hydrasoap fait l'objet d'une présentation (2.1.), puis, nous montrons que le consommateur constitue une nouvelle fois un enjeu majeur (2.2.). La satisfaction du consommateur passe notamment par le développement d'innovations dont nous développons le mode de pilotage (2.3.). Enfin, nous rappelons l'attention portée aux résultats attendus aux actionnaires (2.4.).

2.1. Présentation de la marque Hydrasoap

La marque Hydrasoap constitue l'une des marques prioritaires au sein du portefeuille de marques du groupe, elle est présente dans de nombreux pays où le groupe est implanté. La marque est aujourd'hui constituée d'une grande variété en termes de catégorie de produits à la suite de nombreuses extensions de la marque, comme nous le présente le chef de la marque :

Hydrasoap était présent uniquement sur des savons et petit à petit, à partir du savon, on a fait du savon liquide, à partir du savon liquide, on a fait du gel douche. Après le gel douche, on a fait des déodorants et après des produits capillaires. On a donc étendu le territoire de la marque pour avoir une assise de plus en plus forte. L'idée, c'est d'avoir des marques de plus en plus grosses, un nombre de marques de plus en plus limité pour pouvoir investir derrière ces marques et avoir un investissement le plus rentable possible. On ne disperse pas notre investissement, on investit derrière quelques marques. (Laurent, chef de la marque Hydrasoap)

Le plan « Croissance Plus » présenté précédemment correspond à une volonté du groupe de se recentrer sur ses marques les plus fortes. Dès lors, la stratégie d'expansion du groupe repose sur une extension des territoires de marques déjà présentes dans le portefeuille du groupe. La marque Hydrasoap illustre parfaitement ce procédé d'extension de marque vers de nouvelles catégories.

Jusque récemment, les marques d'hygiène et de beauté étaient relativement épargnées par la montée en puissance des marques de distributeurs (MDD) et des enseignes de hard discount. En effet, les consommateurs n'osaient pas acheter de marques premier prix pour ce type de produit et les marchés étaient jusqu'alors régulièrement en croissance. Depuis quelques années, la tendance a évolué, les marques de distributeurs et de hard discount ont été perçues favorablement par les consommateurs qui se sont mis à les acheter plus fréquemment :

Petit à petit, les marques distributeurs ont quand même commencé à monter en gamme et à proposer des produits qui inspiraient confiance au consommateur. Le pouvoir d'achat étant ce qu'il est, la contrainte prix est devenue assez importante et le hard discount c'est énormément développé en ouvrant des tonnes de magasins et là encore en proposant des produits qui semblaient assez qualitatifs. (Dominique, Responsable de la communication, Hydrasoap)

En définitive, les parts de marché des marques nationales se réduisent régulièrement au profit des MDD et des marques de hard discount. Les grands groupes industriels, tels que Globalmarket ont été contraints de réagir en proposant des produits innovants dont les bénéfices seraient clairement perçus par le consommateur. Les marques de la division « Soin » restent néanmoins un marché « plus émotionnel » que les marques de la Partie « Entretien » puisque les marques de la partie « Soin » touchent directement la personne. De plus, les prix des produits sont relativement peu élevés comparés au prix d'un baril de lessive de marque nationale. Ce marché est également caractérisé par des rotations de gamme très rapides en raison des effets de mode qui contraignent les entreprises à innover régulièrement. La production des produits de la marque Hydrasoap est réalisée au sein d'une usine commune pour l'ensemble des pays européens. Chaque usine dispose d'une technologie particulière. Ainsi, tous les shampoings des différentes marques du portefeuille vendus en Europe sont fabriqués en France, les produits pour le corps viennent d'Allemagne et les déodorants sont fabriqués en Angleterre.

2.2. La satisfaction du consommateur comme enjeu majeur

La satisfaction du consommateur nécessite la mise en place d'actions marketing spécifiques (2.2.1.), appuyée par le développement de campagnes publicitaires qui permettent de développer l'image de la marque (2.2.2.). Enfin, la satisfaction du consommateur repose sur une connaissance approfondie de ce dernier, en particulier par le service des études (2.2.3.).

2.2.1. Des actions marketing spécifiques

L'équipe marketing de la marque Hydrasoap compte un chef de marque, responsable de la marque dans son ensemble, deux chefs de produit, l'un spécialisé sur les déodorants et le capillaire, l'autre spécialisé sur les soins du corps et enfin une responsable de la communication pour l'ensemble de la marque. Cette dernière s'occupe principalement des projets de communication institutionnelle ou de projets transversaux dont le but est notamment de faire connaître et acheter une autre catégorie de produits à un consommateur de la marque. Avant la création récente du poste, la communication sur la marque n'était pas

uniformisée entre les différentes catégories de produit. Les tons employés pour les différentes publicités variaient, d'où la nécessité de créer un poste de responsable de la communication, dont l'une des fonctions principales consiste à harmoniser « la prise de parole » de la marque.

La responsable de la communication de la marque cherche à établir le profil des consommateurs de la marque à partir d'une analyse des panels fournis par l'institut d'études Nielsen. Les données recueillies permettent de connaître les habitudes de consommation des différents produits de la marque Hydrasoap par les consommateurs. Dans un second temps, des actions marketing sont envisagées afin de faire connaître les différents produits de la marque. Ainsi, l'année dernière, la marque a proposé une trousse composée des principaux produits de la marque :

Le pilier de départ, c'est analyser, comment le consommateur fonctionne et comment il circule dans la gamme et quels sont les couples logiques que je peux lui faire acheter à court terme et à moyen terme, quel est le plan promotionnel que je vais faire, quelles sont les offres produits ? Justement, cette trousse c'était une conséquence logique [...] Donc il y a une grosse analyse au départ et ensuite toutes les actions en découlent. (Dominique, Responsable de la communication de la marque Hydrasoap)

Ces différentes actions permettent ainsi de multiplier les occasions d'achat d'un consommateur de la marque Hydrasoap en faisant en sorte que le consommateur découvre d'autres produits de la marque. La réalisation de cette trousse a été réalisée en partenariat avec la *business team* regroupant des personnes de différentes fonctions.

Tous les plans marketing établis visent principalement à élaborer une image de marque solide qui restera dans l'imaginaire du consommateur et qui sera surtout présente dans son esprit au moment de l'achat. Par exemple, pour la marque Hydrasoap, la stratégie de la marque, la « brand vision » est formulée de la façon suivante : « être la marque préférée des femmes » dans un horizon de cinq ans. Il s'agit ensuite de définir des points de différenciation de la marque par rapport aux marques concurrentes. Derrière cette vision strictement marketing de la marque, l'objectif affiché par le groupe est également d'accroître de façon significative le chiffre d'affaires. Comme le souligne le chef de la marque Hydrasoap, la stratégie marketing ne constitue qu'un moyen de faire croître le chiffre d'affaires de la marque :

Tout ce que je vous dis là, c'est pas juste pour le plaisir de faire de belles théories de stratégie et de se dire qu'on pourrait écrire des manuels de gestion de marques. L'objectif avant tout, c'est de croître et de faire de plus en plus de business, d'être numéro un, qu'on adhère ou qu'on n'adhère pas d'un point de vue éthique ou

personnel, ce n'est pas la question. Si on travaille chez Globalmarket, c'est ça l'objectif, si on n'est pas content et qu'on trouve que ce ne sont pas nos valeurs, il faut aller bosser dans une ONG, à la limite ! (Laurent, Chef de la marque Hydrasoap)

L'ensemble des actions marketing mises en œuvre constitue des moyens qui vont permettre à la marque de se faire connaître et apprécier des consommateurs. Ainsi, en étant la marque préférée des femmes, il sera plus facile d'atteindre les objectifs en termes de chiffre d'affaires. Selon les propos du chef de marque que nous avons rencontré, il s'agit de créer une valeur émotionnelle auprès du consommateur qui se transforme ensuite en valeur financière :

La majorité des gens font leurs courses chez Carrefour le samedi après-midi. Ils ont un rayon, c'est énorme, ils sont paumés et à ce moment là, ils doivent choisir leur shampoing et à ce moment là, ça se passe, ils ont 5 secondes, même pas, ça dépend des catégories, mais ils restent en moyenne entre une minute, une minute trente. A ce moment là, ils choisissent leur shampoing. Ils ont Hydrasoap, Elisa et Fructa, c'est là que la valeur de la marque fait la différence, c'est là que le consommateur va se dire « ah, Hydrasoap, c'est bien » et boum, et c'est là qu'on transforme une valeur émotionnelle, qu'est ce qu'elle pense de Hydrasoap dans sa tête qui se transforme en acte d'achat et par un acte simple comme ça multiplié par 25 millions de foyers en France, ça fait du business. (Laurent, Chef de la marque Hydrasoap)

La construction de l'image de marque fournit un levier de création de valeur pour développer et enrichir la marque. Le développement de l'image d'une marque repose principalement sur la mise en place de campagnes publicitaires.

2.2.2. La publicité en tant que développement de l'image de marque à long terme

Deux principaux outils sont utilisés par les équipes marketing pour développer les ventes : les promotions, qui permettent de générer rapidement des ventes supplémentaires et la publicité dont les effets se font sentir à plus long terme. La publicité est en effet utilisée en tant que moyen privilégié de vecteur de l'image de la marque. Le calcul du retour sur investissement d'une opération promotionnelle pose de nombreuses difficultés, comme nous l'avons déjà mis en évidence dans le cas des marques Bourbon et Gelati. La performance d'une publicité est rarement rentable à court terme, tant les investissements engagés sont élevés. A plus long terme, le calcul du retour sur investissement devient peu précis en raison des difficultés d'isoler les variables mesurées.

Avec que de la promo, on n'entretient pas le capital de marque. On peut peut-être continuer à faire de la vente, mais au fur et à mesure, le capital de marque va s'effriter un peu. Donc, faire la pub, ça entretient le capital de marque, ça permet de garder une présence à l'esprit permanente de la marque et des valeurs liées à la marque et c'est ça qu'on n'arrive pas à calculer effectivement, c'est si on arrêtrait la pub du jour au lendemain, on est sûr qu'on perdrait de l'argent, mais en même temps, comme on dépense pas de pub, au final, en termes de rentabilité, ce ne serait pas si

mauvais, mais sur le long terme, ce serait très défavorable à la marque. C'est ça qu'on n'est pas capable de calculer aujourd'hui : comment calculer le véritable retour sur investissement d'une publicité ? (Laurent, Chef de la marque Hydrasoap)

En raison des difficultés d'évaluation d'une publicité, le chef de marque nous a confié qu'il s'attache principalement à suivre qualitativement les effets des publicités auprès des consommateurs. Ainsi, Globalmarket fait appel à un cabinet extérieur spécialisé dans le suivi de l'image de marque par la mise en place de tests quantitatifs et qualitatifs réalisés auprès de consommateurs. L'image de marque est suivie régulièrement ainsi que celle des concurrents à des fins de benchmarking. Chaque année, différents items sont suivis et évalués par rapport à l'année précédente, tels que la modernité, l'efficacité ou encore le parfum. Après une vague de publicité, certains indicateurs font également l'objet d'un suivi attentif afin de mesurer l'impact de la publicité.

En effet, d'après le contrôleur de gestion de la partie « Soins », l'amélioration de la valeur d'une marque passe par la construction de son image. Selon ce dernier, le consommateur n'achète pas un produit, mais une marque en laquelle il croit. Or, celle-ci met du temps à se construire :

Ça prend du temps à faire bouger l'image d'une marque. On essaie par l'innovation, qui est un très bon moyen pour faire évoluer l'image et par la communication qui sont les deux piliers. Généralement, c'est du temps et beaucoup d'argent. (Monique, contrôleur de gestion, Partie « Soins »)

Si l'image d'une marque s'élabore peu à peu, celle-ci peut, en revanche, se détériorer rapidement, dès lors qu'un événement néfaste intervient sur la marque.

La marque étant positionnée sur plusieurs catégories de produits, une publicité institutionnelle de la marque a été initiée depuis plusieurs années sous la responsabilité de Dominique, responsable des études sur la marque Hydrasoap. Cette publicité institutionnelle vise à présenter une nouvelle vision de la femme moins stéréotypée. La campagne proposée est identique dans chaque pays où la marque est présente : en Europe, Amérique du nord, Amérique centrale et Amérique du sud. L'élaboration de la campagne publicitaire est réalisée au niveau mondial, au niveau local d'un pays, le rôle consiste essentiellement à traduire les slogans réalisés en anglais et élaborer un plan média. D'autres opérations locales ont été mises en place, comme le rapporte la responsable de la communication de la marque Hydrasoap :

Il y a tout ce qui est vraiment local qui concerne toute l'activation consommateurs, c'est comment est-ce que j'implique le consommateur sur le point de vente ou chez lui ? C'est quelque chose qui se développe vraiment au niveau franco-français. Et nous on a monté toute une opération en magasin entre mars et mai où on avait des stands photos, on avait des animatrices qui demandaient aux femmes de remplir un bulletin où elles donnaient leur propre définition de la beauté, on avait un stand photos où les femmes pouvaient se faire prendre en photo et repartir avec leur photo. (Dominique, Responsable de la communication de la marque, Hydrasoap)

Même pour les marques mondiales où les publicités sont centralisées, la société locale a néanmoins la possibilité de choisir son plan média en termes de choix du support de communication et de développer des actions ponctuelles.

D'une manière générale, les publicités visent à faire connaître de nouveaux produits et augmenter les ventes des produits de la marque. Pour la campagne publicitaire réalisée de manière mondiale, l'objectif principal de la publicité était davantage un objectif en termes de consolidation de l'image de la marque. Selon les propos de la responsable de la communication de la marque Hydrasoap, il s'agit principalement de « créer un lien émotionnel entre le consommateur et la marque » et montrer que la marque est en adéquation avec les préoccupations des consommateurs. Ainsi, les effets de la campagne publicitaire sont principalement mesurés en termes d'impact sur l'image de la marque, par le biais d'instituts d'études spécialisées.

2.2.3. Le rôle du service études

En tant qu'indicateur clé de suivi au sein du groupe Globalmarket, le chiffre d'affaires fait l'objet d'un suivi attentif. Ainsi, les ventes sont suivies grâce aux panels de l'institut d'études Nielsen et une personne est responsable des échanges avec cet institut. Deux indicateurs sont particulièrement suivis pour les ventes : les panels « *retail* », c'est-à-dire les ventes auprès des distributeurs et les panels « consommateurs », c'est-à-dire les ventes auprès des consommateurs. Au total, cinq personnes font partie du service études pour la division « Soins et entretien » : Bernard, responsable des études Nielsen occupe une fonction transversale au sein de la division Soins et Entretien, tandis que les quatre autres personnes sont spécialisées par catégorie de produits (lessive, capillaire ou l'entretien de la maison).

Le responsable des études Nielsen est assisté par des responsables d'études appartenant à chacune des catégories différentes. Compte tenu de l'importance de la marque Hydrasoap au sein du portefeuille de Globalmarket, une responsable des études est entièrement dédiée à

cette marque. Leurs attributions sont diverses, comme l'explique Pascale, responsable des études de la marque Hydrasoap :

Sur chacune des catégories et des marques, vous avez un responsable qui s'appelle chez nous un Consumer Insight Manager [CIM]. Moi, je le suis pour la catégorie locale et pour la marque Hydrasoap et je suis responsable avec mes collègues pour d'autres catégories et d'autres marques, de toutes les analyses et problématiques consommateurs que nous pouvons rencontrer pour venir en soutien aux marques sur lesquelles nous travaillons. (Pascale, Responsable des études, Hydrasoap)

Le rôle d'un responsable d'études est de connaître parfaitement les consommateurs d'une catégorie de produits ou d'une marque dans le cas de Hydrasoap. Ils sont intégrés au sein des *business teams* et rattachés au directeur marketing de la *business team* à laquelle ils appartiennent. Le responsable des études Nielsen est en charge de sujets plus transversaux, tels que le prix, ainsi que de la définition des indicateurs retenus par l'institut d'études. Il permet de faire le lien entre les requêtes des chargés d'études du groupe et leur opérationnalisation auprès de l'institut Nielsen. Comme le souligne le responsable des études Nielsen, le langage utilisé n'est pas toujours le même en interne et au sein du cabinet Nielsen :

Il y a un point qui est vraiment validé, c'est piloter les briefs qu'on donne à Nielsen pour qu'il soit compréhensible parce que c'est pas toujours simple pour tout le monde parce que les CIM [les chargés d'études] ne sont pas toujours des spécialistes, donc ils ne maîtrisent pas forcément le langage de ces sociétés d'études, il faut retraduire un certain nombre de choses, il faut recadrer des fois pour que la société d'études soit bien comprise. (Bernard, Responsable des études Nielsen)

Les données obtenues auprès du cabinet d'études sont retraitées et remises en forme afin de répondre aux objectifs attendus.

D'autres études sont réalisées deux fois par an, afin de suivre la santé des marques. Ces études mettent en évidence le positionnement de la marque auprès des consommateurs et comparent l'évolution de la tendance. Ces études vont permettre de définir la stratégie marketing qui sera appliquée. Selon le responsable des études Nielsen, deux axes principaux peuvent être envisagés : fidéliser le consommateur ou en recruter de nouveaux. Ces grandes études, les audits de marques (*brand audits*) regroupent près de 200 indicateurs qui permettent de suivre des items variés comme la notoriété ou les opérations promotionnelles. Certains indicateurs concernent plus spécifiquement les perceptions du consommateur à l'égard de la marque, d'autres traitent davantage des relations avec les enseignes :

Cette année, on a fait un 'brand audit' pour chaque marque. On l'a fait de façon très systématique et très rigoureuse et on a partagé ça en plusieurs parties, une partie 'structure de marché', donc l'environnement dans lequel on réunit toutes les grandes

données du marché, et tout ce qui nous semble pertinent par rapport à l'évolution des marchés, donc avec les indicateurs Nielsen. Ensuite, on a fait une partie 'proposition de marque' dans laquelle on met nos brand keys par exemple, puis on met le positionnement de la marque dans son environnement et auprès des enseignes. Après, dans le positionnement de la marque, on met tout ce qui est notoriété, l'image, tout ce qui permet de voir l'évolution du positionnement de la marque. Ensuite, il y a tous les indicateurs opérationnels. (Pascale, Responsable des études de la marque Hydrasoap)

Ce document est principalement préparé par les responsables des études de chacune des catégories. Il permet de dresser un diagnostic des forces et faiblesses de la marque à l'aide d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Un diagnostic des concurrents est également établi afin de positionner la marque et son évolution. Au total, ce document est très riche : pour une marque de faible envergure, le document compte environ 80 pages, pour la marque Hydrasoap, il se compose de plus de 150 pages. Ce document est élaboré au sein des sociétés locales dans certains pays jugés prioritaires (c'est-à-dire les pays dont la marque enregistre le plus de chiffre d'affaires), en raison des coûts élevés liés à la réalisation de ce type d'étude. Globalmarket fait en effet appel à des cabinets d'études spécialisés dont le coût des prestations est élevé.

Les audits de marque sont préparés au sein de différents pays, puis diffusés au sein du centre d'innovation qui se charge d'agrèger les informations pour promouvoir les « bonnes pratiques » pouvant émerger dans un pays. Des réunions entre les pays sont d'ailleurs organisées à ce sujet :

En plus, on a aussi des réunions avec les pays où on a plusieurs pays ensemble, donc c'est des forums où on peut échanger. Après, ça arrive qu'on travaille avec un pays et on peut commencer avec un pays et puis une fois qu'on a un peu avancé là-dessus, on va aussi proposer ce type d'approche aux autres pays. (Laura, Chargé d'études Hydrasoap, Centre d'innovation capillaire)

Ces réunions de partage organisées par le centre d'innovation capillaire sont l'occasion d'apprécier et de décliner des actions particulières mises en place par certains pays qui pourraient également être appliquées à d'autres.

Ces outils sont également complétés par d'autres outils tels que celui proposé par le cabinet d'études TNS SOFRES, qui permet de définir les fréquences d'utilisation des marques par les consommateurs sur une catégorie particulière. Cet outil fournit notamment des informations sur les habitudes de consommation des consommateurs sur un marché précis. Il s'agit au final de faire en sorte de développer les marques, les produits n'étant que des supports comme le souligne le responsable des études :

On pilote les marques, les produits ne sont jamais pilotés. De toute façon aujourd'hui, il n'y a presque pas de produits sans marque, même les produits Carrefour, c'est la marque Carrefour. (Bernard, Responsable des études Nielsen, Division « Soins et entretien »)

Les propos de Bernard mettent clairement en évidence l'importance de la marque, les produits ne faisant pas l'objet d'un suivi spécifique, l'ensemble des actions étant orientées vers le suivi et le développement des marques.

2.3. Le pilotage d'une innovation

Le pilotage d'une innovation requiert une interaction constante entre les équipes marketing et les contrôleurs de gestion (2.3.1.), son pilotage au sein du centre d'innovation s'effectue par étapes (2.3.2.).

2.3.1. Les interactions entre les marketeurs et les contrôleurs de gestion

Les centres d'innovation sont constitués d'équipes travaillant en amont des sociétés locales pour une zone géographique. Par exemple, le centre européen d'innovation capillaire gère les innovations pour les différents pays européens où les marques sont présentes. Ainsi, en Europe, le centre d'innovation est en contact permanent avec une vingtaine de pays. Les centres d'innovation sont spécialisés par catégorie de produits, le centre d'innovation capillaire regroupe donc les différentes marques de produits capillaires du groupe. Au total, le centre d'innovation européen capillaire regroupe environ quarante personnes. Les équipes marketing des centres d'innovation se répartissent par marque. Toutefois, certaines activités de recherche sont communes aux différentes marques. Les équipes de ces centres sont responsables de l'élaboration de la stratégie de la marque pour l'ensemble des pays européens où le groupe est présent. Ces centres d'innovation sont exclusivement orientés vers la compréhension des comportements et des attentes des consommateurs. Les innovations lancées sont donc communes dans toute l'Europe :

On est sur des produits où les comportements sont à peu près homogènes, mais pas identiques, on retrouve certaines tendances de fond sur le marché, les mêmes préoccupations, les mêmes envies. Donc, on essaie de comprendre le consommateur européen. Les centres d'innovation sont par catégorie de produits. C'est transversal pour toute l'Europe. (Monique, Contrôleur de gestion senior, Partie « Soins »)

Le rôle d'un centre d'innovation consiste à développer de nouveaux produits, du concept jusqu'au lancement du produit, une fois les différentes phases de réalisation du projet validées en termes financier, commercial, logistique et marketing. Les centres d'innovation sont

également en charge du développement des publicités au niveau européen. Tout ce qui concerne le développement de nouveaux produits et les publicités est donc centralisé au niveau des centres d'innovation.

Les contrôleurs de gestion partagent des liens étroits avec les équipes marketing, ces derniers sont en effet intégrés dans les *business teams* comprenant des personnes du marketing, de la logistique et des ventes. Au sein des « équipes marque », les contrôleurs de gestion peuvent être qualifiés de « *business partner* », comme le montrent les propos du contrôleur de gestion que nous avons rencontré :

Dans la business team, les contacts quotidiens sont avec le marketing et réguliers avec la logistique. La logistique travaille plus avec le marketing directement, puisqu'ils cherchent à avoir les approvisionnements, moi, je les vois pour des questions spécifiques. Par exemple, l'approvisionnement a des conséquences sur le prix d'achat de nos produits. C'est à ce moment que j'interviens. Autrement, je travaille toute la journée avec le marketing. (Monique, Contrôleur de gestion, Partie « Soins »)

Avec le fonctionnement sous forme de *business team*, les relations entre financiers et marketeurs sont favorisées et permettent une prise en compte avancée des questions liées à la rentabilité financière d'une action marketing. Les réunions sont organisées tous les 15 jours, ce qui permet d'échanger sur les problématiques diverses et de confronter les points de vue respectifs. En effet, comme le souligne le contrôleur de gestion de la *business team*, tout le monde travaille « main dans la main » vu qu'au final, l'objectif est de faire croître les marques du groupe :

On accepte d'être tous challengés les uns par les autres dans notre équipe. Chacun a une opinion et il n'y en a pas une qui est meilleure que l'autre, à la fin, il faudra trouver la bonne solution. On ne va pas diminuer le nombre de formats promotionnels qu'on fait parce que le logisticien trouve qu'il y en a trop. On ne va pas l'augmenter parce que le marketing trouve qu'il n'y en a pas assez, on va essayer de comprendre les deux contraintes et d'essayer de trouver le juste milieu et de voir comment gérer au mieux la situation pour saisir le plus d'opportunités possibles. (Monique, Contrôleur de gestion, Partie « Soins »)

D'après Monique, l'entente au sein de la *business team* est propice aux échanges et à une résolution optimale des conflits, compte tenu des divergences dans les priorités de chacune des fonctions de l'équipe.

2.3.2. Le centre d'innovation : un contrôle par étapes

Contrairement au centre d'innovation de la marque Silo qui est spécialisé sur une seule marque, puisque le groupe ne détient qu'une seule marque de produits pour lave-vaisselle, le

centre d'innovation capillaire regroupe quatre marques : Hydrasoap, Hair-Liss, Motei et Net. Les deux premières sont des marques globales présentes dans le monde entier, tandis que la marque Motei est seulement présente en France. Net n'existe plus en France, mais est présente dans certains pays européens.

Avant le lancement d'une innovation, trois étapes successives doivent être validées en termes de satisfaction d'objectifs de faisabilité technique, de rentabilité financière et d'attractivité pour le consommateur final. La première étape consiste ainsi à évaluer le potentiel de ventes supplémentaires généré par l'idée provenant généralement du marketing. A chaque étape, si le projet d'innovation n'est pas validé sur l'un des trois critères, il s'arrête et l'innovation n'est pas lancée.

Je vais vous décrire un peu. Une idée, elle est dans la tête d'une personne du marketing. Vous voyez un peu comment on fonctionne, à chaque gate [étape], il y a des spécifications financières, techniques et marketing à satisfaire. Si un de ces trucs ne marche pas, le projet doit s'arrêter. Si c'est un projet super en finance et qui n'est pas réalisable en technique, à quoi ça sert ? S'il est réalisable en technique mais qu'il nous fait perdre de l'argent, à quoi bon ? Vous voyez, et à chacune des gates on devient de plus en plus méticuleux, jusqu'à la fin, jusqu'à la launch [le lancement] et là on rentre vraiment dans le détail.

Alors, au premier gate, l'idée est là. Le rôle du financier, c'est d'évaluer un peu le potentiel en ventes, ce que j'appelle le turnover de ce projet. En d'autres termes, combien de market share [part de marché] il va faire sur la place européenne. Et c'est là où je vais vraiment commencer à avoir une idée du potentiel du projet qu'on nous propose. En principe, au premier gate, on ne va pas plus loin que ça. Donc, aujourd'hui, il y a plusieurs projets qui sont morts là, parce qu'il n'y avait pas beaucoup de potentiel. (Michel, Contrôleur de gestion, Centre d'innovation capillaire)

L'évaluation du potentiel de ventes se fonde principalement sur l'historique des lancements de produits similaires. De nombreuses innovations sont principalement mineures, telles que des nouveaux parfums de shampoings par exemple. Pour ce type d'innovation, des données sont déjà disponibles, ce qui facilite l'évaluation des ventes additionnelles.

La deuxième étape consiste à concrétiser un peu plus l'idée de départ. Les équipes marketing effectuent alors des tests auprès de consommateurs et les valident par des cabinets spécialisés tels que l'institut Nielsen. Ces tests vont ensuite permettre au contrôleur de gestion de mieux évaluer les ventes potentielles générées par le nouveau produit. Il s'agit à cette étape d'apprécier plus finement les ventes incrémentales, c'est-à-dire les ventes dues spécifiquement au produit qui vient d'être lancé. A ce stade, les coûts de fabrication du

produit, mais surtout les coûts de lancement en termes de publicité et d'opérations promotionnelles sont analysés.

Au deuxième gate, c'est là où on va concrétiser les choses. Là, le marketing a bossé de plus en plus sur l'idée, il a une vision plus sur ce que ça va être, il a discuté avec les pays si ça répond bien à leurs besoins ou pas. [...] A cette gate 2, aussi je commence à regarder le coût de ce produit. Parce qu'on commence à parler P&L maintenant. On commence à avoir les coûts, pas seulement les coûts de production, mais combien ça va nous coûter pour le lancement. [...] Il y a deux genres de coûts qu'on regarde et qui sont situés différents dans le P&L de Globalmarket, il y a les coûts de production de la supply chain costs qui contiennent les coûts de l'usine et ce que j'appelle les advertising costs qui sont des coûts relatifs à l'activation. Donc, avant que j'envoie le projet aux pays, je dois étudier un peu sa gross margin. (Michel, Contrôleur de gestion, Centre d'innovation capillaire)

Dès lors que la deuxième étape est validée, le centre d'innovation contacte les différents pays afin de déterminer conjointement leurs volumes de ventes prévisionnels. En même temps, la formule du nouveau produit est validée et des prototypes sont testés sur les lignes de production de l'usine qui fabriqueront le nouveau produit. A cette troisième étape, le contrôleur de gestion collecte les données prévisionnelles de la part des différents pays et dresse le compte de résultat prévisionnel correspondant.

A la troisième étape on a reçu les volumes des pays qui sont intéressés, il faut que je les valorise et que je commence à comparer avec ce que j'ai mis. Entre temps, on a reçu toutes les cotations des matières premières, etc. Donc là aussi je peux rectifier ma gross margin si je l'ai basé sur des estimations.

Parce qu'entre temps, le technique aussi est revenu vers moi, en me donnant des prix. Il me dit le produit va vous coûter ça, mais on va le produire dans telle usine, ça va nous coûter ça. Moi, mon rôle, c'est un peu de ramener les infos du planning, de la supply chain, de ramener l'info du marketing, les infos du développement en termes de formule, du packaging, tout ça, pour que je bâtisse un prix de transfert qui est purement hypothétique, c'est moi qui le calcule, c'est ma responsabilité, mais c'est pas encore le vrai. Un vrai transfert price, sera le jour où l'usine commence à le faire, mais l'usine ne commence pas à faire un produit avant la gate n°3. (Michel, Contrôleur de gestion, Centre d'innovation capillaire)

Lorsque les trois étapes du projet sont validées selon les différents paramètres financiers, marketing ou encore logistique le processus s'achève et l'innovation peut être développée selon l'échelle définie. D'après le contrôleur de gestion que nous avons rencontré, la durée d'un projet s'étale en moyenne sur une à deux années selon la nature du projet. Une fois le projet lancé dans les différents pays européens, une dernière étape consiste à évaluer la rentabilité du projet six mois après le lancement de l'innovation. D'après le contrôleur de gestion, la postévaluation n'est pas réalisée de manière systématique, mais seulement pour les opérations importantes.

En définitive, le contrôleur de gestion joue un rôle clé au sein du centre d'innovation en tant que garant de la rentabilité financière d'une innovation. Le contrôleur de gestion du centre d'innovation, que nous avons rencontré a d'ailleurs insisté sur la nécessaire indépendance de sa fonction vis-à-vis des équipes marketing :

Alors, pour dire deux mots de nous [les contrôleurs de gestion], il faut qu'on soit indépendant, parce que nous sommes des financiers et c'est pas nécessairement bien de reporter au marketing. Parce que quand on fait le business case pour l'acceptabilité d'une innovation, il faut qu'on soit indépendant pour pouvoir juger d'une innovation. Si on laissait le marketing faire le business plan d'un projet qu'ils ont pensé, je peux vous assurer que c'est la meilleure gross margin qu'on puisse avoir, et le meilleur pay-back qu'on puisse avoir. (Michel, Contrôleur de gestion, Centre d'innovation capillaire)

L'indépendance entre la fonction marketing et la fonction finance au sein du centre d'innovation, passe notamment par un rattachement des contrôleurs de gestion à une structure financière distincte plutôt qu'au responsable marketing de la catégorie capillaire. Il s'agit ainsi de garantir un rôle d'aide à la décision dans le développement de la stratégie de la marque.

Au sein du centre d'innovation, le suivi des innovations s'effectue par pays et par marque selon le plan de communication et d'activation (en termes de moyens promotionnels) préalablement définis :

Là, quand on a lancé un nouveau produit, typiquement, on va suivre comment évolue l'innovation et on va définir à l'avance quel est le plan marketing, à quel moment commence la communication, l'activation de la marque. Là, on va tout de suite regarder aussi quelles sont les réactions pour aussi voir les différences d'un pays à l'autre. Donc, si les résultats ne sont pas bons, déjà, il faut les comprendre. Après, les corrections on va en discuter pour mettre quelque chose en place avec les pays. Si on prend la communication, on peut avoir une communication qui peut être ne marche pas très bien dans un pays. Soit, on va changer quelque chose dans la communication avec l'équipe marque qui travaille sur la communication. (Laura, Chargé d'études, Hydrasoap, Centre d'innovation capillaire)

Toutefois, les campagnes publicitaires étant communes dans les différents pays européens, les actions correctrices sur une communication particulière restent limitées au sein d'un pays.

2.4. Une pression actionnariale omniprésente

Comme le souligne le chef de la marque Hydrasoap, le contrôle de gestion occupe une place significative dans la mesure où Globalmarket est une société cotée qui s'engage auprès de ses actionnaires. Ainsi, les précisions en termes de ventes font l'objet d'un suivi attentif de la part du marketing appuyé par le contrôleur de gestion :

Chez nous, c'est le contrôle de gestion qui est omniprésent, parce que tout ce qui est suivi du business et faire en sorte que tous les mois, on refait nos prévisions de ventes pour l'année pour être sûrs qu'on est en ligne avec nos prévisions, et nos prévisions de dépenses, parce que si pour une raison ou pour une autre on n'est plus en ligne avec nos prévisions de ventes, ça veut dire qu'on va avoir moins de chiffre d'affaires, donc moins de marge, et que donc si on veut délivrer le profit, il faut couper dans nos investissements et ça c'est le contrôle de gestion qui est garant de ça, du reporting pour qu'au final les actionnaires soient contents. (Laurent, Chef de la marque Hydrasoap)

Comme nous l'avons déjà souligné, les deux objectifs prioritaires au sein du groupe Globalmarket, sont le chiffre d'affaires et le résultat. Si le chiffre d'affaires n'est pas atteint, certains investissements sont supprimés afin de satisfaire nécessairement les objectifs en termes de résultats.

De plus, la culture financière occupe une place déterminante même auprès des équipes marketing comme le rapporte la responsable de la communication de la marque Hydrasoap à propos de la trousse multiproduits :

C'est vrai que quand on lance un projet, par exemple cette trousse multiproduits, la première chose que je vais faire, c'est faire un P&L, si je la vends à tel prix, elle me coûte tant, je verse tant à mon distributeur dans les accords, et en bas de ligne, est-ce que c'est positif, est-ce que c'est négatif ? Si c'est négatif, comment je fais ? Je dirai que la première étape quand on lance une idée, c'est d'aller se coltiner l'aspect financier pour voir la faisabilité. On a une vraie culture de la finance. (Dominique, Responsable de la communication de la marque Hydrasoap)

D'après Dominique, les aspects financiers sont prioritaires dans la prise de décision. Cette dernière estime que cette préoccupation n'a pas toujours été aussi marquée au sein du groupe. Les aspects financiers relevaient auparavant exclusivement des compétences marketing. Désormais, avec le durcissement des marchés et la pression de la part des actionnaires, les retombées financières des opérations marketing sont suivies de plus près. La logique devient la suivante : « quand on dépense un euro, on rapporte combien ? », il s'agit de vérifier que les investissements ont été judicieusement engagés :

C'est vrai que c'est quelque chose qui est venu petit à petit avec une concurrence de plus en plus forte, des marchés de plus en plus forts et des actionnaires de plus en plus exigeants, qui fait qu'on a des objectifs de profit à respecter et qu'en gros, c'est la seule chose que Globalmarket regarde. (Dominique, Responsable des études, Hydrasoap)

La culture de la mesure des performances s'invite de plus en plus auprès de toutes les fonctions du groupe et plus particulièrement des fonctions marketing. Ainsi, la mesure des opérations marketing fait partie des attributions des chefs de produits ou des chefs de marque.

Pour chaque action marketing lancée, l'historique des autres opérations du même type menées sur la marque ou d'autres marques du portefeuille du groupe. De plus, l'enveloppe budgétaire a tendance à se réduire régulièrement alors que les objectifs fixés sont en constante progression.

Comme le résume la responsable de la communication de la marque Hydrasoap, « le point de départ, c'est le consommateur, après, on rentre très vite dans des considérations financières ». En tant que société cotée, Globalmarket doit atteindre les objectifs qu'elle s'est engagée à atteindre auprès de ses actionnaires. Des plans à cinq ans sont ainsi élaborés et déclinés dans l'ensemble des sociétés locales du groupe :

Globalmarket fixe des plans à cinq ans à ses actionnaires. Forcément, après ça se décline en objectifs derrière. Une fois qu'on a compris les objectifs financiers qui sont avant tout des objectifs de croissance et de rentabilité pour l'actionnaire, donc on sait quelle croissance et quelle profitabilité on va attendre de nous dans les années à venir. Après on se dit « voilà où on est aujourd'hui, voilà où il faut être, est-ce qu'il faut faire des choix pour arriver aux objectifs ? ». Les objectifs à plus long terme sont fixés par l'Europe en discutant avec nous. Par exemple, ils vont nous dire « sur les shampoings Hydrasoap, on veut que dans cinq ans vous ayez telle part de marché ».
(Monique, Contrôleur de gestion, Partie « Soins »)

Les objectifs sont déclinés pour chaque pays. Ensuite, la division « Soins et entretien » au niveau européen s'assure qu'en consolidant les données de toutes les sociétés locales les objectifs globaux seront respectés.

Au final, le groupe étant coté, les actionnaires suivent de près les performances du groupe, ce qui l'oblige à porter également une attention particulière envers cette partie prenante en respectant les objectifs fixés.

Conclusion de la section 1

D'après les résultats du cas des marques fortes non comptabilisées au bilan, plusieurs points peuvent être soulignés. Si les relations avec les distributeurs constituent un enjeu majeur, elles sont néanmoins facilitées à leur encontre dès lors que la marque est leader sur son marché et se rend incontournable aux yeux des consommateurs et donc des distributeurs. Dans ce cas, la partie prenante qui apparaît incontournable en termes de pilotage interne devient le consommateur : si le consommateur continue d'acheter massivement cette marque, elle

restera forte auprès des distributeurs en gardant sa situation de leader. Enfin, lorsque la marque est forte, mais qu'elle n'est pas comptabilisée, les actionnaires n'ont pas d'informations directes par rapport à sa valorisation et d'éventuelles dépréciations de la valeur de la marque. Toutefois, le groupe subit une importante pression actionnariale et doit satisfaire les objectifs fixés. La section suivante va permettre de mettre en évidence les nouveaux enjeux liés aux cas de marques fortes dont la valeur est portée au bilan.

SECTION 2 - CAS DES MARQUES FORTES COMPTABILISEES AU BILAN : LES CAS FROZEN ET LA DIJONNAISE

Les cas Frozen et La Dijonnaise se fondent sur l'analyse des entretiens réalisés auprès des neuf personnes présentées dans le tableau 5-3. Certaines personnes interviewées ont pu nous parler de différentes marques en raison de leur fonction transversale. Ainsi, Mathias est responsable du contrôle de gestion d'une BU mais s'est occupé de la cession de certaines marques ainsi que de la mise en œuvre d'un test de dépréciation pour la marque La Dijonnaise. En tant que directeur financier de la division alimentaire, Gilles a particulièrement mis l'accent sur les spécificités liées aux marques comptabilisées au bilan. Enfin, Karl et Martin sont auditeurs internes au sein du groupe Globalmarket et ne sont, à ce titre, rattachés à aucune marque spécifique.

Tableau 5-3 : Profil des personnes interviewées

Nom	Intitulé du poste	Ancienneté dans le groupe	Formation
Pierre	Responsable du contrôle de gestion BU « Moutarde et mayonnaise »	15 ans	Maîtrise d'informatique et de gestion, DESS de robotique industrielle
Patricia	Contrôleur de gestion, BU Frozen, société locale	8 ans	Université
Tiphaine	Chef de produit de la marque Frozen	6 ans	Ecole de commerce
Mathias	Responsable du contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »	5 ans	Maîtrise de comptabilité
Gilles	Directeur Financier, Division alimentaire	12 ans	Ecole d'ingénieur
Karl	Auditeur interne	5 ans	Ecole de commerce, Sciences Politiques,
Martin	Auditeur interne	8 ans	Ecole de commerce, spécialité finance
Marc	Directeur comptable, Division alimentaire	7 ans	Université, DESCF

Nous présentons d'abord le cas Frozen (1.) puis le cas La Dijonnaise (2.).

1. Le cas Frozen

La présentation des principaux résultats du cas Frozen s'organise autour de trois points : la présentation de la marque Frozen (1.1.), les campagnes publicitaires comme outil privilégié de développement des marques (1.2.) et les enjeux supplémentaires liés à la comptabilisation des marques au bilan (1.3.).

1.1. Présentation de la marque Frozen

Frozen est une marque de plats cuisinés achetée en 2000 dans le cadre du rachat de l'entreprise Feedup. Comme pour toutes les marques issues du rachat de Feedup, Frozen a été évaluée par le cabinet Interbrand, dont nous avons déjà présenté la méthodologie dans le premier chapitre, complété par l'étude exploratoire. Comme l'explique Karl, l'intérêt principal de cette évaluation vient du fait que la méthode repose sur une approche multicritères qui ne se focalise pas uniquement sur les données financières.

Quand on a fait l'acquisition de Feedup, on a discuté très très sérieusement avec Interbrand, pour avoir une évaluation des marques du portefeuille Feedup, en plus de l'évaluation qu'on pouvait faire à partir de leur bilan, de leurs comptes consolidés et de l'évaluation que nous avaient fournie les banquiers d'affaires. (Karl, Auditeur interne)

La méthodologie du cabinet Interbrand repose en effet sur de multiples données, autres que les seules données financières comme nous l'avons présenté dans le premier chapitre de cette thèse.

En tant que marque leader sur son marché, la marque Frozen fait partie des marques fortes du portefeuille du groupe Globalmarket. Cette marque est considérée comme l'une des marques stratégiques du groupe.

Il y a une grosse marque de Globalmarket qui est Frozen qui est une marque internationale, mais par contre beaucoup gérée au local. Il n'y a pas un centre d'innovation Frozen, mais ça se met en place parce que maintenant, il y a des gens qui au niveau international réfléchissent sur la marque. (Tiphaine, Chef de produit, Frozen)

En raison de sa récente acquisition dans le portefeuille de marques, la marque Frozen n'a pas encore mis en place de centre d'innovation contrairement aux marques Silo et Hydrasoap. Comme dans le cas des deux marques fortes présentées précédemment, les campagnes publicitaires constituent néanmoins l'un des outils privilégiés de développement de la marque.

1.2. Les campagnes publicitaires comme outil privilégié de développement des marques

Pour les équipes marketing, la compréhension du consommateur final constitue un enjeu majeur :

Aujourd'hui en local, l'idée, c'est qu'il y a plusieurs missions. Au marketing, on doit être les spécialistes du consommateur, c'est-à-dire on doit déjà identifier notre consommateur. (Tiphaine, Chef de produit, Frozen)

Dans le cas de la marque Frozen, où un centre d'innovation n'a pas encore été mis en place du fait du rachat récent de la marque, il appartient à la société locale de proposer de nouvelles idées. Ce recours aux équipes locales est d'autant plus légitime que les spécificités culinaires locales varient fortement d'un pays à l'autre. Les concepts marketing sont ensuite évalués par un développeur, puis testés auprès des consommateurs.

Par exemple, en ce moment, on est en train de préparer la fin de l'année 2005, on a un an d'avance. On se dit « la stratégie c'est qu'on fait des légumes et qu'on veut continuer sur le marché des légumes, comment faire pour se développer encore plus ? » Donc, on va chacun penser à des concepts, on travaille dans l'équipe et aussi avec le développeur qui développe le produit. On a aussi pensé à des idées, donc ces idées-là, une fois qu'on y a pensé, on les a écrites, on les a aussi beaucoup développées, donc on en parle à notre service études de consommateurs qui organise une étude avec les consommateurs et là on leur propose des concepts. On arrive à un concept qui crée un projet après toute cette réflexion là. (Tiphaine, Chef de produit, Frozen)

Le développeur allie des compétences à la fois culinaires et logistiques : il sait créer des recettes proposées par les équipes marketing et réalisables au niveau de la fabrication industrielle. Le lien entre les contraintes industrielles et marketing passe ainsi par un « développeur » :

Par exemple, il [le développeur] nous dit « on peut mettre des carottes, mais il faut qu'elles aient telle forme, ou des pâtes, etc. ». C'est très utile puisqu'on ne va pas inventer un truc infaisable. C'est un peu de la créativité contrôlée. (Tiphaine, Chef de produit, Frozen)

Une fois la nouvelle recette élaborée, celle-ci est directement testée auprès de consommateurs dans les locaux de Globalmarket sous la direction d'un cabinet d'études spécialisées.

A terme, comme pour l'ensemble des marques fortes du portefeuille du groupe, un centre d'innovation devrait être créé pour la marque Frozen afin de définir les innovations communes aux différents pays européens. Si, pour les produits d'hygiène ou d'entretien, les spécificités locales sont peu marquées, les goûts culinaires européens sont plus hétérogènes.

Par exemple, le portefeuille de sauces tomate a été réduit de 50 à 10, ce qui est considéré par la chef de produit de la marque Frozen comme une regrettable uniformisation du goût.

Avant, dans le portefeuille de Globalmarket, il y avait 50 sauces tomate différentes en Europe. C'est très difficile de les harmoniser. Il y a des gens qui planchent dessus pour essayer de ramener le nombre de sauces tomate à dix. Donc, il y a des développeurs, on va faire des tests consommateurs. Mais, ce n'est pas forcément une bonne chose, puisque ça va aller vers moins de goût finalement, ce n'est pas forcément un bon calcul à faire. Avant, on avait 50 sauces tomate dans différents pays et aujourd'hui, avec la volonté de réduire ce nombre à dix, on va inévitablement aboutir à une perte de goût, une perte en richesse de goût et c'est dommage. (Tiphaine, Chef de produit, Frozen)

Cette tendance vers une harmonisation des goûts semble contredite par un certain retour vers les aliments du terroir de la part des consommateurs.

Les équipes marketing de la société locale sont responsables du volume et de la marge d'exploitation générés par les différents produits de la marque dont ils sont responsables.

En marketing, on est responsable de la rentabilité des produits, pas la rentabilité tout en bas, parce que dans le compte d'exploitation il y a les volumes, on s'intéresse à la marge des produits, donc on enlève juste combien ils coûtent, et ensuite il y a les overheads, c'est-à-dire les coûts de fonctionnement de la société, les impôts et en bas il y a la marge globale, mais ça, on en n'est pas responsable.

Globalement, quand on est au marketing, on est vraiment au centre de la société parce qu'on est en contact avec tous les interlocuteurs sur les projets. Comme on est sur des projets et qu'on a des gens de toutes les équipes qui sont dans nos projets, on est globalement au contact avec tout le monde tout au long de la journée. [...] Pour les projets d'innovation, le marketing est chef de projet et il crée une équipe avec un contrôleur de gestion, un category manager, etc. et chacun doit remplir sa partie. Il y a une partie contrôle de gestion, une partie ventes. A l'inverse, quand il y a un problème, c'est souvent nous qui sommes responsables. (Tiphaine, Chef de produit, Frozen)

Comme la marque Frozen a été achetée récemment par le groupe, de forts investissements marketing sont à prévoir pour faire évoluer la marque et les équipes marketing ont une responsabilité importante à supporter.

Des outils spécifiques ont été mis en place en partenariat avec des cabinets spécialisés dans le but de rationaliser les investissements médiatiques qui représentent des montants particulièrement élevés :

C'est pour ça qu'aujourd'hui, un certain nombre de cabinets spécialisés développe ces notions en disant « voilà, je vais prendre les dix dernières années des investissements médias et je vais calculer quel est le montant minimum que vous devez avoir pour être présent ». Parce que faire des médias, c'est bien mais quand vous

faites des campagnes de pub, si tous vos concurrents en font, c'est pas pour ça que vous allez être écouté. Donc, ils se chargent de dire qu'il y a un certain montant d'investissement à respecter : « attention, ce n'est pas forcément bien d'investir trop, parce que si vous investissez 20 millions ou 30 millions, l'effet va être le même sauf que vous aurez payé 10 millions de plus pour la même chose ». (Patricia, contrôleur de gestion, BU Frozen)

Le contrôleur de gestion souligne que ces nouveaux outils constituent un premier pas vers une mesure de l'efficacité des dépenses publicitaires. En se focalisant sur cette problématique, les différents paramètres tels que le montant à investir et le choix du canal d'investissement deviennent des questions d'intérêt majeur. De plus, les montants peuvent varier considérablement d'une publicité à une autre et le choix du film publicitaire doit être cohérent avec l'image de la marque définie par la *brand key*.

L'un des aspects du rôle de l'auditeur concerne la vérification de la pertinence des campagnes publicitaires. Il s'agit par exemple de vérifier que les publicités apparaissent dans les magazines appropriés par rapport à la *brand key* de la marque auditée.

Si par exemple au Liban, vous vous apercevez que Max⁵² fait de la publicité dans le magazine « Camping et Caravaning » libanais, quelque chose comme ça. Est-ce que ça, c'est en ligne avec la brand key de Max ? [...] Donc est-ce que cette identité de la marque, elle est déclinée ? Alors, il peut y avoir des publicités locales, mais tout ça doit être en ligne avec un message qui est central et ça il faut s'assurer que ce soit consistant. Il faut que ce soit aligné sur la définition centrale. Or, si je m'aperçois que « Camping et Caravaning » fait des pubs pour Max, sur des exemples criants, on peut se poser la question. Ça typiquement, on va le relever, donc on va prendre des contacts avec des gens du centre, en leur disant « voilà, on a vu ça, est-ce que ça vous paraît bien ? ». (Karl, Auditeur interne)

La vigilance de l'auditeur repose sur une connaissance précise des caractéristiques des marques les plus fortes du portefeuille du groupe. En effet, les marques fortes présentes au niveau mondial sont supposées afficher un positionnement similaire d'un pays à l'autre. L'un des rôles de l'auditeur interne consiste à vérifier la cohérence de la communication d'une marque d'un pays à l'autre.

Comme pour le cas de marques fortes, la mise en place de campagnes publicitaires constitue l'un des leviers prioritaires de développement de la marque. Quelle est l'incidence de la comptabilisation d'une marque au bilan ?

⁵² Max est une marque de soins corporels pour homme du portefeuille de Globalmarket.

1.3. Un enjeu supplémentaire lié à l'introduction des normes IFRS pour les marques comptabilisées au bilan

L'inscription d'une marque à l'actif du bilan crée une visibilité plus importante pour les investisseurs. Lors de l'achat d'une marque dont le coût d'acquisition est très élevé, Globalmarket est particulièrement attentif aux performances financières de cette marque. Ainsi, la pression est plus forte à l'égard des responsables marketing d'une marque inscrite à l'actif du bilan :

C'est vrai que le souci qu'on a sur Frozen, comme Globalmarket a racheté Feedup et s'est engagé à construire cette marque, Globalmarket regarde beaucoup ce qu'on fait avec cette marque. [...] Effectivement, il y a une grosse pression avec l'achat de Feedup sur qu'est ce qu'on fait de cette marque, donc la marque est regardée de très près. (Tiphaine, Chef de produit, Frozen)

Toutefois, lorsqu'une marque est acquise par le groupe, la chef de produit de la marque n'est pas nécessairement informée que la valeur de la marque a été portée au bilan.

Ça [la comptabilisation de la marque Frozen], par contre, je ne sais pas comment ça se fait. Nous ici, dans nos business plans, ce n'est pas intégré tel quel, par contre, c'est intégré dans le business. C'est intéressant parce que tous les mécanismes d'image nous ont particulièrement intéressé, parce qu'on s'est lancé dans les surgelés et on a voulu savoir qu'est ce que ça allait apporter à la marque Frozen d'avoir des produits dans un autre rayon que son rayon traditionnel. C'est des choses qui nous permettent de valoriser la marque en termes marketing, c'est-à-dire de dire qu'effectivement la marque est plus moderne et plus connue. (Tiphaine, Chef de produit, Frozen)

Cette pression supplémentaire est liée à une attention particulière de la part des actionnaires du groupe. En effet, la réduction du nombre de marques de 2 000 à 400, suite au plan « Croissance Plus » a principalement visé la satisfaction des actionnaires par un recentrage sur les marques qui enregistrent le plus de chiffre d'affaires. Comme le souligne la chef de produit de la marque Frozen, en réduisant les coûts de gestion de la complexité liée à un grand nombre de marques, il est possible d'investir d'autant mieux sur les marques susceptibles de générer un important chiffre d'affaires.

On harmonise en pensant que ça va générer de la valeur sur la marque, parce que ce qu'on ne met pas dans la complexité, on le réinvestit dans la communication, pour racheter des sociétés, pour les actionnaires. C'est ça l'idée. (Tiphaine, Chef de produit, Frozen)

L'apparition au bilan d'une marque accroît donc la prise en compte du point de vue de l'actionnaire.

Il est alors intéressant de comprendre les différentes implications à la suite de l'introduction des normes comptables internationales. Celles-ci sont au nombre de quatre : une nouvelle attention sur la valeur des marques (1.3.1.), des implications sur le pilotage de la marque (1.3.2.), des liens renforcés entre la finance et le marketing (1.3.3.) et une portée plus large des nouvelles normes comptables (1.3.4.).

1.3.1. Une attention accrue sur la valeur de la marque

D'après le directeur financier de la division alimentaire, l'introduction des nouvelles normes comptables internationales a eu des implications positives en interne, dans la mesure où elles ont permis de clarifier certains points en mettant l'accent sur l'importance de la valeur des marques.

Le fait d'avoir une norme sur cette question de la valorisation des marques va effectivement permettre dans le futur d'y voir plus clair. Tout ça a donc remis au centre l'idée qu'une marque avait une valeur. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

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 par la mise en œuvre de tests de dépréciation. Comme l'explique Gilles, ce test crée un nouvel indicateur :

Ce que la norme vous demande de faire, c'est d'explicitier : « voilà, j'ai acheté cette marque avec un business plan et voilà où j'en suis ». Comme la norme est plus bilancielle que compte de résultat, une manière de le faire, c'est d'aller faire des tests d'impairment régulièrement. Le signal, sera un indicateur très basique. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

Ces tests de dépréciation permettent de vérifier régulièrement que la valeur de la marque inscrite au bilan n'est pas sous-évaluée. Les modalités de sa mise en œuvre ont été précisées dans le premier chapitre. Le calcul repose sur une évaluation proche de la valeur de revente potentielle de la marque.

Aujourd'hui, quand vous avez vos marques au bilan, vous allez les valoriser, et vérifier régulièrement qu'elles ont toujours la même valeur par des méthodologies qui sont très proches de « et si demain je m'en séparais, quelle valeur pourrais-je en retirer à un moment donné sur le marché ? » (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

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* sont les suivantes :

- la croissance du volume des ventes,

- la croissance du chiffre d'affaires net de conditions commerciales,
- la croissance du résultat d'exploitation,
- le potentiel et le portefeuille d'innovations,
- les moyens publi-promotionnels,
- les synergies dégagées,
- les *cash-flows* actualisés attendus,
- l'évolution du marché

La construction du *business plan* se fonde en premier lieu sur une analyse en termes de forces et de faiblesses du marché sur lequel opère la marque. La question de la valorisation d'une marque repose ensuite principalement sur la définition de sa capacité à générer un chiffre d'affaires important. Pour cela, la question de l'image de marque et de sa notoriété revêt une importance déterminante. Celle-ci permet, selon Gilles, de créer de nouvelles possibilités et opportunités de croissance :

Ce qui est intéressant, c'est de regarder notamment comment construire une image. Une marque qui est forte pour moi, c'est une marque qui a immensément de notoriété chez le consommateur, et une telle notoriété qui dépasse les produits qu'elle offre aux consommateurs. Si elle véhicule des choses qui sont plus que ce qu'elle vend, vous avez potentiellement une marque que vous allez pouvoir entraîner dans d'autres univers. Là, vous pourrez bâtir des business plans qui vont pouvoir tenir la route, parce qu'une marque qui reste sur son marché, je ne parle même pas d'innovation, mais qui n'essaye pas d'aller dans d'autres univers, il ne va pas lui arriver grand chose dans le business plan, sauf de perdre de la valeur et du chiffre d'affaires avec le temps ou alors votre business plan ne tient pas la route. A moins d'être sur une niche et que personne d'autre ne peut rentrer, mais il est très rare d'être sur une niche dans nos métiers. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

La construction du *business plan* doit également tenir compte des risques associés au marché sur lequel la marque est présente. Par exemple, sur le marché de l'agroalimentaire, le directeur financier de la division alimentaire estime qu'un des risques majeurs est lié à la question de l'obésité :

Le plus gros risque qu'ont les industries agroalimentaires aujourd'hui, je pense que ce sont les phénomènes d'obésité. Aujourd'hui vous êtes chez Donna, il y a une branche qui s'appelle biscuits. Dans vos business plans, si vous appréciez la marque BO, vous avez intérêt à avoir d'autres choses. Vous avez intérêt à avoir une stratégie qui tienne la route dans votre business plan, parce que sinon si vous n'avez rien, et bien BO, vous ne savez pas trop ce que ça va devenir. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

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. La précision de ces différents éléments est nécessaire pour ensuite mettre en place une stratégie d'extension de la marque. Si

au moment de son rachat par Globalmarket, la marque Frozen était présente uniquement sur le marché des soupes, l'élaboration de son *business plan* a été à l'origine du choix d'étendre cette marque au marché des surgelés, le groupe détenant déjà cette technologie pour d'autres marques.

On ne fait pas de business plans sans raison, il y a beaucoup d'argent en jeu. [...] Quand on prend Frozen et pourquoi cette marque est enthousiasmante, c'est que quand on achète Frozen, un des trucs que pouvait faire Globalmarket et que ne pouvait pas faire Feedup, c'est que Frozen, on le descend dans d'autres univers. Frozen était une magnifique marque de soupes et nous, on a d'autres technologies, par exemple dans les surgelés, donc on a toute une gamme de surgelés et ça, c'est parce qu'historiquement ça fait longtemps qu'on est dans le surgelé. Là, on a bien dans le business plan de Frozen une volonté d'extension. Dans les premières marques mondiales, les plus fortes qu'on a chez Globalmarket, c'est celles qu'on arrive à étendre dans d'autres univers, c'est le cas de Hydrasoap, de Teatime et Frozen, trois vraies marques. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

L'acquisition d'une marque incite donc à imaginer de nouvelles opportunités stratégiques de développement qui vont permettre un renforcement de l'assise de la marque. L'extension de marque constitue le procédé privilégié de développement d'une marque.

Lorsque le *business plan* est défini et a permis de valoriser le potentiel de la marque sur son marché, l'étape suivante consiste à transcrire ces différentes informations sous forme de flux financiers à l'aide de cabinets de conseil, tels que le cabinet Interbrand spécialisé dans l'évaluation des marques, vu précédemment. Lors de cette étape de valorisation de la marque, la définition du taux d'actualisation revêt une importance majeure. La définition de ce taux dépend notamment de la notion de risque attaché à la marque par rapport à son marché et son positionnement.

Toute la discussion de la valorisation de la marque se fait sur le taux d'actualisation. Une de ses composantes est le risque, le risque est très associé aux métiers dans lesquels on est. La perception du métier de l'extérieur est très importante par rapport aux risques. Si le risque est élevé vous actualisez votre marque plus bas. Là aussi, ça ramène en interne pour visualiser quelque chose qui est dans le monde extérieur. C'est là où vous ne pouvez pas faire ça tout seul, sur des grosses marques comme Frozen, c'est important de prendre des gens dans des gros cabinets. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

Les cabinets de conseil apportent un « œil neuf », une expertise des différents segments d'activités d'une marque et aident à établir quelles sont les zones de risque perçues par les marchés financiers par rapport à certains métiers.

Au final, même si les nouvelles normes comptables sont loin d'être simples à appliquer au sein de l'organisation, le directeur financier de la division alimentaire souligne qu'elles permettent une simplification de la compréhension que les marchés ont des entreprises. Selon lui, les normes visent principalement à satisfaire les investisseurs et les actionnaires, à rassurer les places financières en se focalisant davantage sur le bilan plutôt que sur le compte de résultat. Avec l'introduction des normes IFRS, les investisseurs peuvent ainsi mieux appréhender l'évolution d'une marque acquise et inscrite à l'actif du bilan :

Les investisseurs veulent savoir si le business plan qui a donné cette valorisation là, n'est pas complètement déconnecté. Il y un indicateur très simple grâce à l'impairment, car si ça ne vaut pas ça, on effectue un amortissement bilanciel. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

D'ailleurs, selon lui, les marques qui figurent au bilan telles que la marque Frozen ont une « chance d'y être par rapport aux marques qui n'y sont pas » :

La présence d'un élément au bilan lui donne une raison d'être et un point d'attention. Quand elles y sont, c'est qu'on les a acquises récemment et si on les a acquises récemment, ça veut dire qu'on les a payées cher et si on les a payées cher, c'est un vrai point de vérifier leur valeur. Par rapport à l'histoire récente de Globalmarket, les marques acquises récemment comme Frozen pour lesquelles Globalmarket s'est en plus endetté pendant longtemps, c'est intéressant de vérifier que tout ce qu'on va raconter aux analystes financiers, c'est « oui on a les payées cher, oui on va s'endetter lourdement, oui on va rembourser rapidement la dette ». (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

L'obligation de suivre avec attention l'évolution de la valorisation des marques, permet donc de contrôler le bien fondé d'une acquisition. 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 à nouveau 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.

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. Avant leur introduction, le suivi de la valeur des marques inscrites au bilan était effectué de façon aléatoire comme le rapporte Marc, directeur comptable de la division alimentaire :

Q : Que changent les normes IFRS par rapport aux marques ?

R : Principalement d'être obligé de faire l'impairment test plus régulièrement qu'on serait amené à le faire dans le cadre d'une activité normale d'exploitation. Le fait de passer aux normes IFRS nous oblige à le faire de façon régulière et surtout à le suivre dans le temps. Alors qu'aujourd'hui, ce n'était pas fait de façon systématique s'il n'y avait pas de variations significatives. (Marc, Directeur comptable, Division alimentaire)

Avec l'obligation de suivre dans le temps la valeur des marques de façon régulière, le directeur comptable de la division alimentaire estime que les normes IFRS ont un effet positif. Malgré le surcroît de travail imposé par leur application, un suivi régulier de la valeur de la marque est perçu de manière favorable puisque la comptabilisation de la marque impose un suivi particulier de la santé de la marque.

1.3.2. Les implications des normes en termes de pilotage de la marque

Si l'introduction des normes IFRS, et plus particulièrement la norme IAS 36, permet de conforter les investisseurs, cette norme permet également de rassurer les parties prenantes internes de l'entreprise. Avec l'obligation d'établir des *business plans*, l'arbitrage entre deux marques quant aux dépenses marketing devient ainsi plus aisé. L'enveloppe budgétaire étant limitée, le *business plan* va permettre d'apporter des informations complémentaires aux préconisations des équipes marketing.

Quand on a payé très très cher des marques, et que parallèlement on a des business plans dont l'essence est l'innovation et le marketing, c'est quand même intéressant de vérifier, « 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.

Au final, un principe comptable lié à l'introduction de nouvelles règles apporte une vision plus stratégique sur le pilotage des marques.

1.3.3. Des liens renforcés 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. De plus, les carrières ne sont pas étanches : un salarié peut débiter sa carrière en tant que chef de produit au sein d'un service marketing et devenir par la suite contrôleur de gestion au sein d'un département financier. Les fonctions respectives des financiers et marketeurs sont toutefois bien séparées :

Le financier, lui suit le plus le marché, parce que quelque part Globalmarket est une société où le financier a le droit d'avoir des idées sur le marketing et le marketing d'avoir des idées sur la finance. L'idée c'est que le marketing s'intéresse sur quel marché il veut opérer, quelle part de marché il veut avoir. Le financier est plus en vigilance sur le marché parce que le marketing voit toujours les parts de marché et n'est pas plus clairvoyant que le financier pour savoir comment le marché va évoluer. Les marchés peuvent évoluer de manière formidablement mieux que prévu, mais aussi formidablement moins bien que prévu. Ça c'est au financier d'aider à voir les tendances macroéconomiques sur les marchés et de vérifier après le réel par rapport aux parts de marché. (Gilles, Directeur financier, Division alimentaire)

Si les équipes marketing sont davantage supposées s'intéresser aux parts de marché des marques dont elles s'occupent, il revient aux financiers d'acquérir une connaissance plus globale des marchés sur lesquels opèrent les marques du groupe.

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)

En définitive, la prise en compte accrue du point de vue de l'actionnaire incitent les personnes du marketing et de la finance à coopérer davantage. 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 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, maintenant, il y a un aspect, on ne pourra pas s'extraire, alors avec le temps encore une fois, il y a aura un effet d'expérience, il y aura une courbe d'apprentissage. J'espère qu'elle sera assez raide, qu'on arrivera très rapidement à des résultats décents et corrects, sachant que je n'ai pas de précédents pour dire si ça a été bien ou mal fait. 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.

Les propos de l'un des auditeurs du groupe rejoignent ceux du directeur financier de la division alimentaire : d'après eux, l'évaluation d'une marque oblige à renforcer les liens entre marketeurs et financiers. En effet, les données financières reposent sur les informations transmises par les équipes marketing. Toutefois, comme le rappelle l'un des auditeurs du groupe, la valorisation d'une marque n'est pas un exercice aisé à réaliser :

On va mettre un prix sur l'immatériel, c'est très bien de s'engager dans cette voie là, c'est très bien de le faire très régulièrement, mais en le faisant régulièrement, vous réduisez le risque d'un gros écart, de vraiment vous tromper, mais mesurer l'immatériel, ça reste très sensible et ça reste très compliqué à faire. Donc la démarche je l'apprécie, je pense qu'elle est intéressante. (Karl, Auditeur interne)

D'une manière générale, l'ensemble des financiers du groupe Globalmarket que nous avons rencontrés (contrôleurs de gestion, directeur financier, responsables comptables et auditeurs) ont insisté sur les avancées liées à l'application des normes internationales par rapport à la question de la comptabilisation des marques en raison notamment de la mise en place des tests de dépréciation tels que définis par la norme IAS 36.

1.3.4. Une portée plus large des nouvelles normes comptables

Le principe du test de dépréciation peut être généralisé aux marques non inscrites à l'actif du bilan. Si la question de la valorisation des marques concerne directement les marques comptabilisées comme la marque Frozen, ce processus de valorisation peut également être conduit auprès de marques qui ne sont pas comptabilisées.

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 ses 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)

Cette généralisation d'une vision financière des marques permet alors d'envoyer un signal positif aux actionnaires et aux places financières.

Selon l'un des auditeurs du groupe, la valorisation généralisée des marques devient un outil de gestion stratégique des marques du portefeuille du groupe.

Par ailleurs, je dirai que d'un point de vue gestion du portefeuille de marques, c'est intéressant d'avoir une actualisation régulière de la valeur des marques, ça vous permettra d'avoir une vision plus dynamique du portefeuille de marque, c'est-à-dire vous pouvez vendre et céder des marques beaucoup plus facilement, et être beaucoup plus rapide. Donc de ce point de vue là, je trouve ça plutôt intéressant, ça c'est pour l'aspect vraiment tout en bas, pour la prise de conscience des aspects financiers de la gestion de la marque par les gens du marketing et tout en haut pour une gestion plus stratégique du portefeuille de marques. (Karl, Auditeur interne)

Les normes comptables sont donc envisagées selon un jour nouveau : la mise en place de tests de dépréciations consécutives à l'application des normes IFRS a fait émerger une nouvelle manière de gérer les marques par la mise en place d'un système de contrôle généralisé à toutes les marques.

En conclusion, le cas Frozen fait apparaître des spécificités résultant de la comptabilisation de la marque dans les états financiers. Si les distributeurs et les consommateurs constituent toujours des parties prenantes à ne pas négliger, le fait que la marque soit comptabilisée au bilan impose un suivi interne spécifique lié à la prise en compte particulière des actionnaires. 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. Dans un second temps, une autre marque du groupe inscrite à l'actif du bilan fait l'objet d'une étude de cas : la marque La Dijonnaise.

2. Le cas La Dijonnaise

Après avoir présenté la marque La Dijonnaise en tant que marque forte comptabilisée (2.1.), nous présentons les implications de l'introduction des normes IFRS sur le pilotage des marques fortes comptabilisées au bilan (2.2.).

2.1. Présentation de la marque La Dijonnaise

La marque La Dijonnaise a été achetée en 2000 et à cette occasion, elle a été inscrite à l'actif du bilan de Globalmarket. Elle fait partie, avec la marque La Provençale, de la BU « Moutarde et mayonnaise ». Les deux marques ont été achetées à un grand groupe industriel français. En 2005, le chiffre d'affaires de la marque La Dijonnaise s'élevait à près de 200 millions d'euros, celui de la marque La Provençale s'élevait à 100 millions d'euros. Ces deux marques opèrent sur les mêmes catégories de produits, la moutarde et la mayonnaise, mais avec des positionnement marketing bien distincts. La marque La Provençale occupe un positionnement « premium », c'est-à-dire relativement haut de gamme, alors que la marque La Dijonnaise se situe davantage « au cœur du marché », c'est-à-dire un positionnement plutôt moyenne gamme. Les deux marques sont considérées comme des marques locales,

même si un quart du chiffre d'affaires de la marque La Provençale se fait à l'étranger, contre seulement 2% pour la marque La Dijonnaise. Le rôle de la BU consiste principalement à gérer les dépenses marketing et éventuellement à arbitrer entre les deux marques.

Le marché des condiments sur lequel opèrent les deux marques de la BU sont des marchés matures. Aussi, l'un des leviers principaux pour se différencier auprès du consommateur repose sur la marque, comme le souligne le responsable du contrôle de gestion de la BU :

Nous, on travaille sur des marchés qui sont difficiles, dans lequel entre un pot de moutarde et un autre pot de moutarde, c'est quand même pas facile pour le consommateur de faire la différence, c'est pareil pour le ketchup, pour la mayonnaise, c'est un peu différent. Donc on est sur des catégories de produits, où, pour faire la différence, il faut présenter des choses nouvelles, il faut activer, il faut faire de la pub, il ne faut pas se faire oublier des consommateurs, sinon, ils passent vite à autre chose. [...] Ils vont acheter notre marque parce qu'on va proposer des innovations et des produits qu'ils ne trouvent pas ailleurs. A chaque fois qu'un consommateur a l'impression d'en avoir pour son argent, on a gagné. Si on n'arrive pas à faire ça, ça marche pas. La marque, c'est un levier formidable pour faire ça, surtout des belles marques comme celles qu'on a. (Pierre, Responsable du Contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Les deux marques appartenant au portefeuille du groupe Globalmarket sont des marques considérées comme fortes sur le marché des condiments, compte tenu de leur position de leader sur leur marché.

Les objectifs en termes de chiffre d'affaires et de résultat par marque sont en principe fixés conjointement par les sociétés locales et le niveau européen. En pratique, cette coordination entre le local et le global n'est pas si évidente :

On est dans un processus de plans et dans l'établissement de nos plans, on a déjà une discussion avec le business group européen, la catégorie européenne de produits. On a un objectif qui nous est donné en termes de croissance et de résultat par marque. Partant de cet objectif, qui pour le coup, descend du ciel, on essaie de voir comment on peut monter notre compte d'exploitation et à partir de là, quand on a notre niveau de dépenses marketing, on peut le gérer et même si des gens nous demandent nos comptes, on est quand même assez libre de nos choix et de notre stratégie. Si on décide de tout mettre sur la mayonnaise et rien sur les autres produits, c'est notre décision. (Pierre, Responsable du Contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Une fois les objectifs définis par la « catégorie européenne », les BU sont libres de mettre en place les plans d'actions qui vont leur permettre de les atteindre.

Le responsable du contrôle de gestion de la BU supervise huit personnes : deux contrôleurs de gestion dans la partie marketing/ventes, une personne de la sous-traitance, trois contrôleurs de gestion des usines et une assistante. L'activité principale du responsable du contrôle de gestion de la BU consiste à apporter un support aux opérationnels en leur fournissant les données nécessaires au suivi de l'activité liée à la marque dont ils s'occupent. Il s'agit principalement d'établir les résultats mensuels, les comptes de résultat, l'analyse du marché, ou encore les prévisions en termes de volume. De manière ponctuelle, le responsable du contrôle de gestion peut être amené à s'occuper de la cession ou de l'acquisition d'une marque.

Si le directeur financier de la division alimentaire a clairement mis à jour les implications des normes IFRS sur le pilotage des marques, selon le responsable du contrôle de gestion de la marque La Dijonnaise (qui est inscrite au bilan), il n'y a pas de réelles différences dans la gestion des marques qui figurent au bilan par rapport à celles qui n'y sont pas.

En fait, il n'y a aucune différence chez nous dans la gestion des marques, qu'elles figurent au bilan ou pas, ce qui est important, c'est que ce soient des marques stratégiques et des marques qui sont de belles marques reconnues en France sur les marchés. Si vous voulez, il n'y a pas de soucis, il y a la même organisation, le même support de la part des forces de ventes, les mêmes ressources marketing, les mêmes ressources de dépenses publicitaires, enfin les mêmes, proportionnellement au chiffre d'affaires, proportionnellement au travail qu'il y a à faire, bien sûr mais, il n'y pas vraiment de différence. (Pierre, Responsable du Contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Il est cependant nécessaire de relativiser cette affirmation : comme nous allons le voir, au fil de l'entretien, Pierre est progressivement revenu sur ses premières affirmations. Les nouveaux enjeux liés à l'introduction des normes IFRS permettent d'apporter certaines précisions.

2.2. Les implications de l'introduction des normes IFRS sur le pilotage des marques fortes comptabilisées au bilan

Les implications des normes IFRS sur le pilotage des marques fortes comptabilisées au bilan concernent la mise en œuvre des tests de dépréciation (2.2.1.) et impliquent une collaboration renforcée entre les équipes marketing et financière (2.2.2.). Ensuite, nous présentons comment ces normes ont été perçues (2.2.3.), leur application aux marques non comptabilisées au bilan (2.2.4.) et les limites de l'activation d'une marque forte (2.2.5.).

2.2.1. La mise en œuvre d'un test de dépréciation

En 2005, la marque La Dijonnaise a fait l'objet d'un test de dépréciation. 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. D'après le responsable du contrôle de gestion de la marque La Dijonnaise, trois méthodes successives ont été testées afin d'étudier les différents résultats obtenus. Au final, seule la méthode élaborée par les commissaires aux comptes de Globalmarket a été validée. Si Globalmarket fait parfois appel à des cabinets externes lors d'estimations ponctuelles de cession ou d'acquisition d'une marque, pour la mise en œuvre des tests de dépréciation, l'ensemble du processus est réalisé en interne pour garder l'information confidentielle. Seule la validation par les commissaires aux comptes est requise au moment de la certification des comptes.

Ils [les commissaires aux comptes] vérifient seulement la version finale, après c'est à eux de faire leur job et de poser des questions. Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de travailler avec des commissaires aux comptes ou avec des auditeurs, mais il faut être dans une attitude plutôt passive, on attend les questions... (Pierre, Responsable du Contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Le rôle des commissaires aux comptes est limité à la validation de la version finale du test réalisé en interne, ils ne prennent pas de part active à son application.

En interne, trois personnes sont concernées par la mise en œuvre du test de dépréciation de la marque Frozen : le responsable du contrôle de gestion de la BU, le directeur financier de la division alimentaire, et le responsable du contrôle de gestion *corporate*. D'après le responsable du contrôle de gestion d'une BU, il faut environ une semaine pour effectuer le test et confirmer les différentes hypothèses en termes de validation des potentiels du marché et d'innovation lorsque la marque est locale. Quand la marque est européenne, la durée pour réaliser le test de dépréciation devient plus longue.

Comme c'est [un test de dépréciation] basé sur un processus de gestion continu, c'est assez rapide à faire. Là où c'est plus long, c'est lorsqu'on fait un test d'impairment au-delà du pur aspect local. Quand on fait un test d'impairment sur une marque européenne, voir globale, là ça demande plus de temps puisqu'on valide avec nos collègues européens pour voir si on n'est pas dans le flou et qu'on prend bien les bonnes tendances. Donc, du coup c'est plus long, puisque ça demande plus d'allers-retours, etc. Là, ça peut durer le mois. (Pierre, Responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Même si la mise en œuvre du test de dépréciation fait appel aux équipes marketing, cet exercice reste néanmoins financier et le résultat du test concerne davantage le directeur financier :

Au bout du compte, il ne faut pas oublier qu'il y a quand même un impact qui peut arriver qui est qu'on ait à constater dans les comptes un impairment. Donc, là je peux vous garantir que le directeur financier est particulièrement sensible et intéressé par le résultat de l'impairment test. Beaucoup plus que les directeurs marketing, ça c'est clair. (Pierre, Responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

D'ailleurs, les résultats d'un test de dépréciation sont faiblement communiqués au sein du groupe : seuls le directeur financier de la BU, le responsable du contrôle de gestion de la BU et le directeur marketing de la marque sont mis au courant.

Si les normes IFRS recommandent 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 autres données concernant la catégorie de produits dans laquelle se situe la marque offrent une vision plus large des caractéristiques du marché de la marque étudiée.

Comme dans le cas de la marque Frozen, au moment du rachat de la marque La Dijonnaise, un *business plan* a été établi à partir des prévisions de développement de la marque. Le *business plan* définit les orientations de la marque et les prévisions en termes de ventes et de résultat, donc les objectifs à atteindre.

Là, on a une base de départ en quelque sorte faite en 2000, et on a notre base actuelle et on regarde si par rapport au prix auquel nous avons payé La Dijonnaise, si nous sommes dans la plaque ou pas. Si nous ne sommes pas dans la plaque, est-ce qu'on peut apporter des mesures correctives pour y être ? ou si nous estimons que nous sommes largement décrochés, dans ce cas là, on a une perte à constater, donc une provision pour impairment à prendre en compte. C'est un peu ça la méthode. (Pierre, Responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Les marques comptabilisées au bilan fournissent donc une base initiale d'évaluation d'une marque. Il s'agit ensuite d'observer par la mise en place de test de dépréciation si la marque a

vu sa valeur s'améliorer ou se détériorer. La difficulté vient des marques qui ne figurent pas au bilan et pour lesquelles il n'existe pas de référence sur laquelle se baser pour fonder les évaluations futures. Dans ce cas, la valorisation éventuelle repose sur une estimation à partir des données historiques de la marque et des prévisions quant aux évolutions de la marque :

C'est assez facile lorsqu'il y a un existant, une base de départ. Quand la base n'existe pas en tant que telle, pour tout ce qui est marques hors bilan justement, on a quand même un historique assez puissant. C'est cet historique, compte tenu de ce qu'on a pu constater, compte tenu du marché à cette époque là, compte tenu de l'évolution sur quatre, cinq ans qui nous permet d'avoir une tendance et de pouvoir définir une base de départ en disant, voilà c'est un business qui potentiellement croît de 2% par an chaque année, en continu, qui améliore son niveau de marge de un point chaque année, qui a besoin d'un niveau de support publicitaire de 15% des ventes chaque année, etc. On a comme ça un certain nombre d'indicateurs qui sont réels, constatés et qui permettent d'avoir une base solide pour apprécier ce que va être l'avenir et du coup compte tenu des innovations et des projets qu'on peut être amené à faire sur ces marques, et de pouvoir du coup comparer ces deux éléments : l'avenir par rapport à la base historique. C'est ça qui est intéressant, de voir un peu comment on se projette sur ce type de marché. (Mathias, Responsable du Contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

Les marques qui ne figurent pas au bilan font rarement l'objet d'une évaluation. Toutefois, le groupe peut être amené de manière ponctuelle à valoriser une marque qui n'est pas au bilan.

Les prévisions du *business plan* sont définies sur une période de quatre ans. Elles prennent en compte de multiples paramètres, tels que l'innovation ou le positionnement en termes de prix. Si, en principe, un plan stratégique est supposé couvrir une période de dix ans, en pratique, une prévision à si long terme devient très aléatoire. Les prévisions du marché et le cycle de vie des différents produits rendent les prévisions à plus long terme relativement aléatoires. 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, celui-ci permet de redéfinir le *business plan* initial et éventuellement de le corriger par les données réelles de l'exercice.

Ce business plan initial, forcément quand on a très envie d'acheter la boîte, il est particulièrement optimiste, et donc la première année on part de ce business plan, on voit comment on est, et petit à petit, chaque année, on remplace par le réel. Alors, à un moment on s'éloigne un peu du business plan initial, mais on refait à chaque fois un business plan en reprenant le dernier réel connu. C'est un espèce d'exercice glissant ou roulant d'année en année. (Marc, Directeur comptable, Division alimentaire)

Ce procédé permet de réactualiser régulièrement le *business plan* qui va servir de base à la valorisation annuelle de la marque.

Chacune des BU des différentes sociétés locales du groupe élabore son propre *business plan* ; ce dernier est ensuite consolidé au niveau européen, de la division mondiale de l'alimentaire et au niveau mondial de Globalmarket. Les dirigeants du groupe peuvent ainsi confronter leur vision stratégique aux informations collectées auprès des différentes sociétés locales. En cas d'écart, les dirigeants ont alors la possibilité de mettre en place des plans d'action pour atteindre les objectifs.

Les *business plans* ont un impact sur le travail quotidien du contrôleur de gestion dans la mesure où ces plans deviennent des objectifs à atteindre, comme nous le rapporte le responsable du contrôle de gestion de la BU « Beurre, huile et fromage » :

On sait exactement comment on veut atteindre ce plan stratégique à trois, quatre ans. Ensuite, il y a des tendances que l'on projette, sur ces trois-quatre ans, on sait quels sont nos produits, quels sont les produits qu'on souhaite lancer et à quel moment on souhaite les lancer. On connaît aussi quels sont les niveaux de ventes et de rentabilité de ces innovations. On connaît aussi ce qu'est le marché et l'impact de l'évolution du marché sur notre propre profit, « est ce qu'on veut gagner en part de marché ou non, est ce que le marché est en décroissance ou en progrès, nos concurrents sur le marché, ils sont de quel type ? Il y a du hard discount, il n'y a pas de hard discount ? Il y a des concurrents puissants en marque nationale ou pas de concurrent en marque nationale ? » (Marc, Directeur comptable, Division alimentaire)

Au final, il s'agit essentiellement de définir ces différents éléments en termes de mix produit et de tendances du marché. Ensuite, pour chaque produit, le contrôleur de gestion définit un plan spécifique en collaboration avec les équipes du marketing, des ventes et de la logistique. Par exemple, le lancement d'une innovation inclut la définition de différents critères tels que :

- le positionnement en termes de prix,
- les volumes de ventes envisagés,
- la part de marché visée,
- le taux de pénétration,
- les quantités vendues par acheteur.

Le suivi du lancement d'une innovation est ensuite réalisé selon ces différents paramètres.

2.2.2. Une collaboration renforcée des équipes marketing et financière

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. En théorie, la première étape consiste à effectuer une prévision du chiffre d'affaires à un horizon de dix ans en théorie, mais en pratique, l'horizon retenu comme plus réaliste est de cinq ans. La prévision

du chiffre d'affaires, réalisée par les contrôleurs de gestion de la BU, repose sur des données issues des équipes marketing et des équipes ventes :

Pour faire ça, c'est un travail sur lequel on a besoin d'avoir de véritables échanges avec les équipes marketing et les équipes ventes en particulier [...] Un impairment test, nous on le calcule sur une période de dix ans. Ça n'a de la valeur que sur les cinq premières années, parce qu'après, c'est un peu constant, enfin, je veux dire, on ne peut pas prévoir trop à l'avance. Par contre, les cinq premières années, 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. Ça c'est un premier élément qui est très important. (Pierre, Responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Comme pour le cas de la marque Frozen, la mise en œuvre des tests de dépréciation instaure 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. Ces données (issues du marketing) proviennent soit de la société locale responsable de la mise sur le marché des innovations, soit du centre d'innovation qui s'occupe de développer les innovations.

Dès lors que le chiffre d'affaires prévisionnel est calculé, il devient possible dans un second temps de prévoir la marge brute prévisionnelle de la marque. Il s'agit principalement de déduire du chiffre d'affaires les coûts de la *supply chain*, c'est-à-dire les coûts de production, de distribution, d'approvisionnement, des matières premières et les autres coûts directement alloués à la marque tels que les dépenses marketing et certains frais de structure. L'évaluation des dépenses marketing prend en compte les projets d'innovation prévus sur la marque, puisqu'une innovation suppose de renforcer les ressources attribuées à la marque.

Ensuite, on a un deuxième élément qui est d'essayer de calculer une marge brute [...]. Là, on repart souvent des taux de marge que l'on connaît et on raisonne plutôt par écarts, c'est-à-dire que si on sait qu'on a un gros projet industriel qui doit arriver et qui va nous permettre de tirer des économies importantes, on va le prendre en compte. Après, on peut aussi faire des paris sur les matières premières mais c'est beaucoup plus difficile. A la limite, on peut le faire sur l'année suivante, mais guère plus. Ce qu'on prend en compte, c'est s'il y a de gros projets prévus en termes de supply chain : des regroupements d'usines, des regroupements de dépôts logistiques, vous voyez des choses comme ça. Ça nous donne une marge brute. Alors ça, on le fait par marque et par famille de produits. (Pierre, Responsable du Contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Les incertitudes liées aux difficultés à prévoir l'évolution des différents coûts à moyen et long terme rendent l'évaluation de la marge brute aléatoire. Enfin, la série de *cash-flows* déterminés constitue la base de calcul de la valeur prévisionnelle, cette dernière étant ensuite comparée à la valeur des titres. Il s'agit donc de déterminer « qu'est-ce que la marque va être capable de générer en termes de *cash-flows* ? ». Le rôle des financiers consiste donc à traduire des éléments non financiers, comme les parts de marché ou la notoriété, en données financières :

Si en 2007, on veut lancer un nouveau produit sous la marque La Dijonnaise, sur un nouveau segment, bon, on va regarder avec les marketeurs les volumes qu'on risque de faire, dans quels magasins on va être présent et c'est à nous d'en faire un chiffre d'affaires en face. C'est de façon un peu plus large notre travail de tous les jours, parce que le contrôle de gestion, ce n'est rien d'autre que d'accompagner les opérationnels en les aidant à prévoir les choses de la façon la plus juste possible. Donc, un impairment test, c'est sur un horizon un peu plus long, sur un périmètre plus large, mais c'est ça. (Pierre, Responsable du Contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Le processus de réalisation d'un test de dépréciation repose donc sur la gestion quotidienne de la marque. Les prévisions de l'activité, déterminées en partenariat avec les personnes du marketing, vont permettre de prévenir d'une éventuelle dépréciation à la suite de la mise en œuvre d'un test :

J'essaie en permanence de comprendre ce qui se passe dans le business et de voir un peu avec les opérationnels comment améliorer les choses si ça ne va pas bien, comment faire mieux, parce qu'effectivement, je sais que d'ici trois mois, deux mois, on va travailler sur l'impairment. C'est un truc auquel je pense, parce qu'il faut qu'on le fasse. Généralement, on le fait de façon à ce qu'on le présente vers septembre, milieu d'année à notre commissaire aux comptes, donc j'y pense, j'y pense ! (Pierre, Responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Au quotidien, le responsable du contrôle de gestion d'une BU, en charge de la réalisation des tests de dépréciation de deux marques comptabilisées, a en permanence en tête le futur test qu'il devra déterminer. L'existence d'un tel test focalise ainsi l'attention des contrôleurs de gestion sur les éléments clés du test que celui-ci doit réaliser. Il les incite aussi à être en contact quotidien avec les équipes du marketing, seules capables de fournir les informations nécessaires à la mise en œuvre du test.

D'une manière générale, les financiers de Globalmarket sont supposés travailler étroitement avec les équipes marketing :

On essaie chaque année de grappiller une dizaine de points de marge, donc je suis aussi intéressé là-dessus. Alors ça peut paraître curieux, parce que ce n'est pas le

contrôleur financier qui a la responsabilité des marges, mais en fait si, vu que c'est à moi d'animer tout le process, de chercher toutes les économies, de faire en sorte de simplifier le business, c'est un peu un rôle d'aiguillon qu'on essaie de jouer. C'est un peu la mission de la fonction finance chez Globalmarket. (Pierre, Responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Avec l'introduction des normes IFRS, les liens entre financiers et marketeurs se renforcent, les contrôleurs de gestion ayant principalement recours aux données fournies par le marketing afin de définir s'il faut ou non déprécier la marque.

2.2.3. Perceptions de l'impact des normes IFRS

L'introduction des normes comptables internationales est perçue favorablement par le responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise » à laquelle appartient la marque La Dijonnaise, dans la mesure où celles-ci supposent une vision à plus long terme de la gestion des 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. Ça génère pas mal de travail parce que du coup, il faut renforcer un ensemble de choses. On le faisait mais sans le savoir en quelque sorte. Là, il va falloir le mettre noir sur blanc, mais 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 »)

Ces propos rejoignent ceux du directeur financier de la division alimentaire pour qui les normes internationales permettent de faire coïncider les normes imposées par la réglementation externe aux indicateurs internes à l'entreprise. Finalement, le responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise » insiste sur la proximité entre la gestion d'une marque au quotidien et la mise en œuvre régulière de tests de dépréciation. En effet, les données nécessaires à la réalisation d'un test de dépréciation proviennent directement des informations liées à la gestion quotidienne de la marque.

Le responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise » s'accorde avec le responsable de la BU « Beurre, huile et fromage », puisque selon eux, les normes IFRS permettent de se poser « les bonnes questions ».

Je trouve que c'est une bonne chose de temps en temps de se poser la question de savoir si ce qu'on a acheté, un, on l'a acheté au bon prix et deux, on a su le valoriser.

Ça c'est important parce que de temps en temps, effectivement, on a de très belles marques dans notre portefeuille, mais ce n'est pas le tout d'avoir de très belles marques, il faut être capable de les développer. Je pense que c'est bien, je pense que ça permet de se poser les bonnes questions sur sa stratégie. C'est sûr que si une marque n'est pas au bilan, ok on a un petit accident, ça joue sur le résultat de la boîte, mais c'est tout. Mais, là, on a des risques plus importants. Oui, je pense que c'est une bonne chose, et puis ça permet au moins de ne pas avoir de mauvaises surprises d'un point de vue comptable et d'un point de vue vision que peut avoir le marché de Globalmarket. Il y a quand même quelque chose d'essentiel chez nous, c'est faire en sorte que le marché pense du bien de nous. Je ne sais pas si vous suivez le cours de la bourse, mais notre action se traîne lamentablement, ce qui m'attriste énormément pour mes options, mais ce n'est pas normal, parce que Globalmarket, c'est une machine à cash, je veux dire, on rembourse un milliard d'euros de dettes, par trimestre, je ne connais pas beaucoup de boîtes qui sont capables de faire ça. Et, bon, ça ce n'est pas reconnu. (Pierre, Responsable du Contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

Comme l'attestent les propos de Pierre, celui-ci a complètement changé de discours à la fin de l'entretien en soulignant les risques accrus liés à la gestion de marques inscrites au bilan. Or, au début de l'entretien, Pierre ne faisait aucune distinction par rapport à cette nouvelle problématique.

D'après le Directeur comptable de la division Alimentaire, cette problématique de la valorisation des marques peut être étendue plus généralement à la question de la mesure de la performance des investissements publicitaires qui représentent des montants élevés :

Je pense qu'en particulier nous, quand on a un budget publicité-média de cent millions, là, c'est clairement pour un décideur pour créer un business. Donc, il faut être très clair sur le fait qu'on a bien un retour sur investissement de cet argent. Comment fait-on pour savoir ça ? Le seul moyen c'est de savoir si les marques sur lesquelles on a investi valent 100 millions de plus ou plus que 100 millions de plus après avoir investi qu'avant. (Marc, Directeur comptable, Division alimentaire)

Selon Marc, 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 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. Il s'agit d'établir que les montants engagés correspondent bien à des investissements et non des dépenses.

L'enjeu lié aux normes IFRS, notamment par rapport à la question des marques est d'autant plus important que le pouvoir des actionnaires est élevé. Il s'agit dès lors d'être bien perçu par les places financières en évitant au maximum de comptabiliser une provision pour dépréciation sur l'une des marques leader du portefeuille de Globalmarket valorisée au bilan. Le test de dépréciation peut donc être perçu comme moyen de communication avec les marchés financiers.

2.2.4. Vers une application élargie de la norme.

Si la BU « Beurre, huile et fromage » ne compte pas de marques portées à l'actif du bilan, le responsable du contrôle de gestion de cette BU a néanmoins des idées sur la question de leur valorisation et de l'impact des normes comptables IFRS. Ce dernier était initialement contrôleur de gestion dans l'entreprise Feedup qui a été achetée par Globalmarket en 2000. Depuis, en plus de la gestion opérationnelle de sa BU, il s'est également occupé de la cession de plusieurs marques du groupe.

Les propos du responsable de la BU « Beurre, huile et fromage » rejoignent ceux du directeur financier de la division alimentaire pour qui les normes IFRS sont à l'origine d'un nouveau regard porté sur la question de la valeur des marques.

C'est [la valeur des marques] un élément qui va prendre de plus en plus d'importance dans les prochains mois, puisque dès 2005, on rentre en plein dedans. C'est quelque chose qu'il faut bien apprécier et qui a une incidence dans le quotidien de notre fonction dans le sens où on sera amené à évaluer tous les ans cette valorisation de la marque à la « fair value » au travers de tests d'impairment par exemple. C'est quelque chose d'assez intéressant, dans la mesure où on ne raisonne plus sur une année en tant que telle mais sur du plus long terme, sur un axe stratégique de développement de cette marque, puisqu'on est sur l'appréciation des profits futurs relatifs à cette marque. Donc tout ceci est assez intéressant, en tout cas c'est comme ça que je le perçois dans le sens où, on a un univers de temps sur lequel on réfléchit qui est beaucoup plus large que l'année. (Mathias, Responsable du Contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

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 et ainsi de mieux évaluer les ressources à allouer aux marques en termes d'investissements marketing. Ce changement de référentiel comptable est ainsi accueilli favorablement en dépit des difficultés liées à la mise en place de la nouvelle réglementation.

Tout ça est quelque chose de très intéressant, un exercice assez lourd aussi à gérer, il faut le dire, mais qui va permettre à terme de mieux positionner les marques au sein de l'entreprise et du coup peut être de mieux apprécier la priorité stratégique qu'on peut en donner. (Mathias, Responsable du contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

Ainsi, 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. D'ailleurs, 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 »)

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 »)

Si dans un premier temps, seules les marques inscrites au bilan sont concernées par les normes comptables internationales, par la suite, le groupe envisage d'étendre les recommandations issues de ces normes à l'ensemble des marques de Globalmarket.

Même si ce procédé n'est pas encore systématiquement réalisé pour l'ensemble des marques, il s'agit principalement d'avoir en permanence une idée de la valeur de revente des marques du groupe.

Ça fait partie de notre quotidien, chaque année, on doit être capable de savoir combien valent les marques sur lesquelles on travaille. C'est un élément essentiel dans le sens où, comme je l'ai dit tout à l'heure, bilan ou pas bilan, s'il y a des opportunités qui peuvent se trouver sur le marché, on peut très bien avoir à vendre un certain nombre de marques et pour cela, il faut être prêt pour pouvoir le faire. Donc ça s'organise pour savoir combien elles valent. On peut aussi être amené à acheter des marques donc c'est intéressant d'essayer d'apprécier la performance de nos concurrents pour savoir sur le marché ce qu'elles peuvent générer. Bref, il faut être à l'écoute de ce qui se fait. C'est un peu plus difficile puisqu'on n'a pas les informations en tant que telles, mais au travers une modélisation assez simple, on peut se représenter la puissance d'une marque et l'intérêt de cette marque par rapport au portefeuille et aux synergies qui pourraient se créer au sein de notre portefeuille. (Mathias, Responsable du contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

Comme l'explique Mathias, cet exercice en interne permet de aussi de mieux évaluer la valeur des marques concurrentes. Pour connaître ponctuellement, en interne, la valeur d'une marque, cet exercice peut être fait entre un responsable de BU et un directeur financier. Dans ce cas, l'évaluation repose essentiellement sur les plans stratégiques, élaborés tous les deux ans pour chacune des marques du groupe.

A terme, le traitement sera harmonisé entre les marques qui figurent au bilan et celles qui n'y sont pas enregistrées. Cette application élargie de la norme permet ainsi d'améliorer la gestion stratégique de l'ensemble des marques du portefeuille du groupe. 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.

En interne, je pense que c'est un élément fondamental de réaliser ce type de démarche d'appréciation de la valeur de nos marques. (Mathias, Responsable du contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

Il apparaît donc que les financiers de Globalmarket réagissent très favorablement à l'introduction des normes IFRS dans la mesure où celles-ci permettent de mettre l'accent sur la valeur des marques du groupe.

Alors que les marques relevaient du domaine réservé au marketing, avec les normes IFRS, ce sont les financiers qui acquièrent une position centrale. Grâce à la mise en place de tests de dépréciation, c'est à eux que revient la charge d'évaluer les marques dans une optique stratégique à long terme. Toutefois, ce nouveau procédé pose quelques limites.

2.2.5. 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 »)

Enfin, 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. C'est ce qui s'est produit sur la marque Lighty, comme nous le rapporte le responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise ».

Le responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise » donne l'exemple de la marque Lighty⁵³ 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 a en effet été acquise par le groupe en 2000 et à ce titre, la valeur de la marque Lighty a été inscrite à l'actif du bilan. D'après le rapport annuel de 2005, le test se fonde sur le calcul des *cash-flows* actualisés sur une période de dix ans et retient un taux d'actualisation de 11%. Les mauvaises performances de la marque sont largement justifiées dans le rapport annuel. La baisse du chiffre d'affaires de 21% est ainsi expliquée par un changement dans les goûts des consommateurs vers de nouveaux produits à faible teneur en hydrate de carbone et des produits hyperprotéinés lancés justement à la fin de l'année 2004. Cette baisse est particulièrement importante sur le marché américain, principal consommateur des produits de la marque Lighty. 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

⁵³ Lighty est une marque de produits de minceur de Globalmarket.

évènement, les autres marques étant beaucoup moins citées⁵⁴. Si le responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise » reconnaît l'intérêt du passage aux normes 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

⁵⁴ 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.

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.

L'un des auditeurs internes est également conscient de la nouvelle exposition engendrée par la mise en œuvre des normes IFRS, dans la mesure où elles impliquent une attention croissante de la part des investisseurs.

Je pense que sur un groupe comme Globalmarket, je pense que la démarche est saine, mais maintenant, ça va nous exposer, quand même. C'est quand même une exposition parce que le marché va s'y intéresser de plus près, ça veut dire qu'on va avoir de plus en plus de demandes des investisseurs et de questions des analystes financiers sur ce sujet là. Si on annonce un impairment de, je ne sais pas, 2 milliards de dollars... (Karl, Auditeur interne)

Les appréhensions de cet auditeur interne sont partagées par l'un des directeurs financiers qui redoute également une focalisation excessive sur les marques inscrites au bilan au détriment des autres.

Les marques créées en interne n'ayant pas fait l'objet d'une activation à l'actif du bilan font néanmoins l'objet d'une communication dans les rapports annuels à défaut de figurer de manière distincte dans les états financiers de Globalmarket. Par exemple, lorsque le plan Energie a été lancé, une large communication sur les marques principalement concernées a fourni de riches informations aux lecteurs du rapport annuel du groupe.

Au travers de toute la communication externe, il y a déjà des premiers éléments d'appréciation qui sont diffusés, encore faut-il bien les capter. Effectivement, c'est peut être un peu moins structuré qu'un reporting bilanciel, mais ça existe déjà quelque part. (Mathias, Responsable du contrôle de gestion, BU « Beurre, huile et fromage »)

Là encore, si la communication externe vise à fournir différentes informations aux partenaires externes, le but n'est pas d'être parfaitement transparent afin de ne pas diffuser certaines informations jugées confidentielles.

2.2.6. L'impact de la comptabilisation d'une marque sur l'évaluation individuelle

L'activation d'une marque a donc des répercussions sur l'ensemble de sa gestion. Ainsi, l'existence de tests de dépréciation peut influencer la politique d'évaluation des performances individuelles.

Les responsables du contrôle de gestion des BU sont jugés à partir de l'évaluation du pilotage de leur activité. Leur évaluation vise à déterminer leur capacité à atteindre les résultats fixés, à respecter les marges initialement prévues et à fournir des prévisions fiables.

C'est arrivé en 2005 que par rapport à la prévision initiale, il y ait une certaine dérive, mais un moment, il faut remettre à jour les prévisions et ensuite il faut les tenir et donc moi, je vais être jugé sur le fait que le réel de l'année est proche des prévisions que j'ai pu donner six mois avant ou cinq mois avant. C'est assez important. (Pierre, Responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

En théorie, les résultats d'un test de dépréciation n'entrent pas directement dans le calcul de la rémunération. Pourtant, en cas de mauvais résultat sur l'une des marques comptabilisées au bilan, le responsable du contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise » n'exclut pas des conséquences négatives sur sa 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 »)

Depuis que la marque La Dijonnaise a été achetée en 2000, seuls deux tests de dépréciation ont été effectués. En effet, avant l'introduction des normes internationales, la mise en œuvre d'un test de dépréciation de manière annuelle n'était pas obligatoire. Désormais, depuis 2005, les marques activées au bilan doivent subir chaque année un test de dépréciation, ainsi qu'en cas d'indice de perte de valeur.

Alors le problème, par exemple La Dijonnaise a été rachetée en 2000 et donc on a fait que deux impairment tests pour l'instant, qui se sont bien passés. Cette année, on va en faire un autre qui sera certainement un peu plus difficile parce que l'année dernière, les conditions du marché étaient tellement difficiles que les résultats n'étaient pas tout à fait ceux qu'on attendait. Donc là, on va commencer à rentrer dans des exercices un peu plus compliqués. (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 impairment 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 »)

Au début de l'entretien que nous avons eu avec le responsable du contrôle de gestion de la marque La Dijonnaise, celui-ci soutenait qu'il n'y avait pas de différences majeures dans la gestion des marques au bilan par rapport à celles qui n'y étaient pas. Par la suite, 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.

Ainsi, à la fin de l'entretien, le responsable de la BU « Moutarde et mayonnaise » a complètement changé de discours, en reconnaissant le risque supplémentaire attaché aux marques comptabilisées au bilan du fait de la mise en place systématique de tests de dépréciation :

Q : Vous me disiez que ça ne changeait pas, par rapport aux marques qui ne figurent pas au bilan, mais...

R : Oui, il y a un risque supplémentaire à s'occuper d'un impairment test, ça c'est clair. Si vous voulez, le financier qui fait l'impairment test, il fera tout pour éviter l'impairment test. Si jamais, on est amené à faire un impairment, la première victime, sera sûrement pas le contrôleur financier. Alors, moi, on me reprochera peut être un certain nombre de choses, en particulier de peut être pas avoir tiré la sonnette d'alarme suffisamment tôt, mais là sur La Dijonnaise, j'ai déjà eu l'occasion de m'exprimer là-dessus, il y a six ou sept mois. C'est plutôt ça qu'on pourrait reprocher à un financier, c'est de ne pas avoir pris la mesure de la difficulté suffisamment à l'avance, de ne pas avoir alerté le top management suffisamment à l'avance. (Pierre, Responsable du Contrôle de gestion de la BU « Moutarde et mayonnaise »)

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.

Finale­ment, même si la réalisation d'un test de dépréciation relève davantage de compétences financières, les résultats d'un test de dépréciation attestent davantage des compétences des responsables marketing. 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.

Conclusion de la section 2

Le cas La Dijonnaise vient confirmer les conclusions du cas Frozen : lorsqu'une marque forte est inscrite au bilan, de nouveaux enjeux apparaissent en raison de l'application des normes IFRS. Comme la valeur de la marque devient visible et que celle-ci est susceptible de perdre de la valeur lors de la mise en œuvre des tests de dépréciation, un suivi spécifique doit être mise en place par un renforcement des liens entre financiers et marketeurs.

Les autres parties prenantes de l'entreprise, les distributeurs et les consommateurs représentent toujours un enjeu en termes de pilotage des marques, toutefois, la partie prenante prioritaire pour le management devient l'actionnaire. De plus, compte tenu de l'intérêt perçu de suivre la valeur des marques au sein d'un indicateur unique, lié à sa valorisation au bilan, le groupe souhaite étendre ce procédé à l'ensemble des marques. Il apparaît alors une remise en cause du pilotage de toute l'entreprise. La valeur de celle-ci devient désormais constituée de la somme de la valeur des marques de son portefeuille.

Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre a permis de montrer que, si la marque échange de la valeur avec ses différentes parties prenantes que sont les consommateurs, les distributeurs et les actionnaires, il convient en interne de fournir une attention particulière selon les caractéristiques de la marque. Dans tous les cas, aucune des parties prenantes n'est oubliée, même la priorité est donnée à l'une d'entre elle. Le chapitre 4 a ainsi montré que le distributeur représente la partie prenante incontournable lorsque la marque est faible, que celle-ci soit comptabilisée au bilan ou non.

Pour les marques fortes non comptabilisées au bilan, nos résultats mettent en évidence que l'enjeu majeur est de rester une marque forte auprès des consommateurs pour maintenir des relations privilégiées avec les distributeurs. Les leviers d'action reposent essentiellement sur des actions à court terme liées au développement d'innovations et de campagnes publicitaires. Dans ce cas, le contrôleur de gestion joue un rôle important dans le suivi de ce type d'opération. Pour les marques fortes comptabilisées au bilan, une attention particulière doit être attachée à la valeur des marques inscrites au bilan, dans la mesure où celles-ci deviennent plus visibles auprès des actionnaires. Dans cette configuration, c'est au contrôleur de gestion que revient le rôle principal dans la mise en œuvre d'un test de dépréciation sur lequel repose l'évaluation de la marque. Au final, le pilotage de l'entreprise est remis en question, puisqu'il s'agit de considérer la valeur de l'entreprise à partir de la valeur de chacune des marques qui compose le portefeuille : une baisse de la valeur d'une des marques se répercute directement sur la valeur du groupe.

Dans le chapitre suivant, nous discutons les résultats que nous avons obtenus. Nous établissons ensuite un bilan des différentes contributions académiques, méthodologiques et managériales de notre recherche. Enfin, nous développons les limites de cette recherche et les perspectives de recherche futures.

CHAPITRE 6 - DISCUSSION DES RESULTATS – CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE – LIMITES – VOIES DE RECHERCHE ET CONCLUSION GENERALE

Introduction

Compte tenu de la prise de conscience de la valeur des marques, à la suite de l'application des normes IFRS et du développement de cessions et d'acquisition de marques, l'objectif de cette thèse était d'étudier comment les entreprises ont tenu compte de cette nouvelle problématique dans le pilotage de l'entreprise. Dans ce dernier chapitre, nous allons maintenant tenter de discuter et de mettre en perspective les principaux résultats que nous avons obtenus. Cette partie se décompose en trois sections.

La première section est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des principaux résultats issus de nos études empiriques exposées dans les chapitres précédents. Dans un premier temps, nous présentons la typologie des modes de pilotage d'une marque obtenus à partir de nos différents cas. Dans un second temps, nous tenterons d'en montrer les implications pour le pilotage des marques. Dans chaque cas, nous mettons en parallèle les résultats obtenus avec la littérature sollicitée. Enfin, nous mettons en évidence que la prise en compte de la valeur des marques implique des répercussions sur le pilotage de toute l'entreprise.

Les différentes contributions de notre travail doctoral font l'objet de la deuxième section de ce chapitre. Nous présentons respectivement les principaux apports en termes théoriques, méthodologiques et managériaux.

Enfin, dans une troisième section, les limites soulevées par cette recherche sont précisées ainsi que les différentes perspectives de recherches futures.

SECTION 1 – DISCUSSION DES RESULTATS

D'après les résultats issus de nos différentes études de cas menées au sein du groupe Globalmarket, nous avons fait émerger trois cas distincts : le cas des marques faibles, le cas des marques fortes non comptabilisées au bilan et le cas des marques fortes comptabilisées au bilan. Dans chacun des cas, le pilotage des marques diffère selon deux caractéristiques identifiées dans le chapitre 4 (section 2) : la part de marché relative de la marque (forte/faible) ainsi que son inscription au bilan (oui/non). Cette section vise à présenter chacun des trois cas issus de notre étude empirique. Ensuite, à la lumière des différents cas, nous mettons en évidence une nouvelle manière de piloter l'entreprise à travers ses marques.

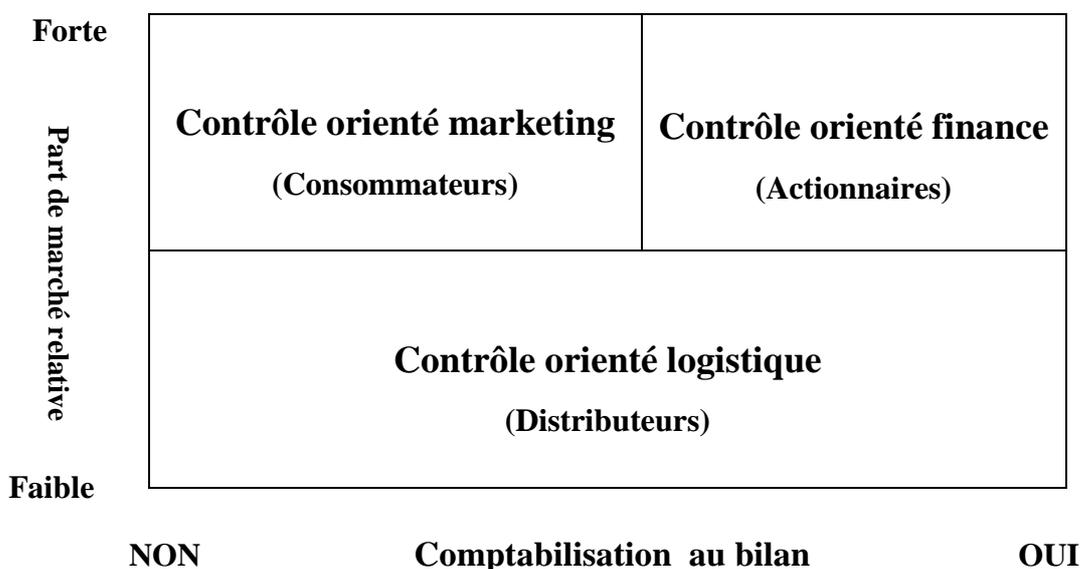
1. Typologie des modes de pilotage d'une marque

La synthèse des différentes études de cas présentées dans les chapitres 4 et 5 nous permet de dresser une typologie des modes de pilotage d'une marque selon deux axes : la part de marché relative de la marque sur son marché et la comptabilisation ou non de la marque. D'après nos études de cas, il apparaît que lorsque la marque est faible, l'attention des managers est principalement focalisée sur les distributeurs, que la marque soit ou non comptabilisée au bilan. Le contrôle est ainsi orienté vers la logistique. Au contraire, lorsque la marque est forte, le consommateur devient plus important que le distributeur en termes d'attention portée par les managers du groupe étudié. Le contrôle est alors orienté vers le marketing. Pourtant, dans le cas des marques fortes, inscrites à l'actif du bilan, l'actionnaire devient une partie prenante incontournable, et le contrôle est davantage orienté vers la finance et la satisfaction des actionnaires.

Cette typologie permet de positionner la marque en fonction de ses caractéristiques majeures, et donc de faire le lien entre le mode de pilotage choisi en interne et différents attributs de la marque. Dans chaque cas, c'est la partie prenante privilégiée par le management qui a permis de faire ce lien. Cependant, si l'une des parties prenantes est mise en avant, les autres restent très importantes, et aucune n'est négligée : c'est l'importance relative qui explique le mode de pilotage observé.

D'une manière générale, le pilotage d'une marque fait intervenir plusieurs fonctions d'une entreprise (le marketing, la finance, le contrôle de gestion, etc.). Toutefois, dans cette recherche, nous nous intéressons principalement au rôle du contrôle de gestion dans le pilotage d'une marque. La figure 6-1 présente la typologie des modes de pilotage d'une marque selon les deux axes que nous avons définis précédemment. Elle met ainsi en évidence un contrôle spécifique dans chacun des cas, ainsi que la partie prenante principale.

Figure 6-1 : Typologie des modes de pilotage d'une marque



Les principales caractéristiques des différents cas sont présentées successivement : le cas des marques faibles (1.1.), le cas des marques fortes non comptabilisées au bilan (1.2.) et le cas des marques fortes comptabilisées au bilan (1.3.).

1.1. Le cas des marques faibles : un contrôle orienté logistique

Le cas des marques faibles correspond aux marques dont la part de marché relative de la marque sur son marché est peu élevée. Trois cas ont été étudiés : les marques Bourbon, Gelati et Bianco (cf. chapitre 4).

L'analyse de ces différents cas a fait apparaître que lorsque la marque ne bénéficie pas d'une part de marché relative importante et d'un chiffre d'affaires conséquent, sa position au sein des linéaires des distributeurs n'est pas systématiquement assurée en raison notamment de la rationalisation des assortiments et de la montée en puissance des marques de distributeurs.

Dans le cas de marques faibles, le pouvoir de négociation appartient essentiellement aux distributeurs. Aussi, les gestionnaires des marques faibles doivent mettre en place différents moyens pour convaincre les distributeurs de les référencer dans leurs magasins. Dans le groupe que nous avons étudié, les marques faibles sur le marché étaient généralement des marques jugées non prioritaires au sein du portefeuille de marques du groupe. Nous avons ainsi observé que pour ces marques, les actions mises en place étaient essentiellement des actions de court terme liées à la mise en place d'opérations promotionnelles. Les promotions sont en effet perçues favorablement par les distributeurs qui espèrent par ce biais attirer une clientèle plus nombreuse. Le principal enjeu pour l'entreprise lorsque la marque est faible consiste alors à faire en sorte d'établir une relation de partenariat avec les distributeurs.

Cette situation repose sur un renforcement des liens entre le contrôle de gestion et la logistique, compte tenu notamment du nombre important d'opérations promotionnelles mises en place pour satisfaire le distributeur. Si le choix d'un format promotionnel particulier est décidé conjointement par les équipes du marketing, des ventes et du contrôle de gestion, sa mise en place nécessite avant tout un support logistique important. Deux types de promotions majeures peuvent être mises en place : des formats « girafe » consistant à offrir un format plus grand du produit pour le même prix ou des lots de plusieurs produits proposés à un prix avantageux. Comme nous l'ont confié différents interlocuteurs, cette dernière technique est largement préférée par les distributeurs qui peuvent à la fin de la promotion ôter le film plastique et vendre les produits au prix habituel au consommateur. Or, les distributeurs se seront approvisionnés à des tarifs avantageux pendant la période promotionnelle. De plus, ce type de promotion nécessite une gestion de la complexité supérieure puisqu'elle entraîne des coûts spécifiques liés à la fabrication des lots, ces derniers ne pouvant pas être enveloppés automatiquement sur les chaînes de production. Ce type de promotion peut donc être très coûteux pour l'entreprise et le contrôleur de gestion doit s'assurer de la rentabilité de telles opérations promotionnelles. Cette problématique est pleinement illustrée par les cas que nous avons étudiés.

Ainsi, Globalmarket a récemment développé la fonction de contrôleur de gestion « enseignes » et leur rôle a été renforcé au sein d'équipes spécifiques : les *customer teams*. Le contrôleur de gestion « enseignes » doit développer des outils de mesure de la performance des différentes enseignes ainsi que des opérations promotionnelles, qui, sur certains marchés,

correspondent jusqu'à 60% des ventes réalisées. Or, avec le développement des nouveaux instruments promotionnels, tels que les cartes de fidélité, additionnés aux promotions habituelles, il devient très difficile de mesurer les retombées financières de telles opérations. Le contrôleur de gestion doit donc développer de nouvelles compétences en tant qu'interface entre les différents acteurs de l'entreprise et les distributeurs.

Nos résultats ont mis en évidence qu'une marque faible, c'est-à-dire dont la part de marché relative est faible, doit en interne se focaliser principalement sur les distributeurs. Le fait que la marque soit comptabilisée ou non au bilan ne modifie pas cette conclusion. En effet, lorsqu'une marque est faible, sa comptabilisation au bilan n'a pas d'incidence particulière sur son pilotage (c'est le cas de la marque Bianco que nous avons étudiée). Ceci s'explique essentiellement en raison de la faible incidence liée à la comptabilisation d'une éventuelle perte de valeur de la marque, lors de la mise en œuvre d'un test de dépréciation : la marque étant peu importante au sein du portefeuille, l'enregistrement d'une dépréciation ne fait pas l'objet d'une attention soutenue de la part des actionnaires, ni de la part des gestionnaires de la marque, celle-ci n'étant pas prioritaire. Dans ce cas, en interne, les interlocuteurs que nous avons rencontrés ont souligné que l'exercice lié à la mise en place d'un test de dépréciation restait essentiellement une opération comptable sans conséquence notable.

En outre, une focalisation exclusive sur des opérations marketing de court terme, telles que les opérations promotionnelles, ne contribue pas à renforcer l'image de la marque. Ce type d'opération est essentiellement perçu favorablement par les distributeurs pour qui les promotions permettent d'attirer les clients. En revanche, si les ventes de la marque augmentent généralement rapidement à la suite de la mise en place d'une opération promotionnelle, ce procédé ne permet pas de construire, ni de développer l'image d'une marque à plus long terme. Le pilotage de la marque peut alors être qualifié d'opérationnel puisqu'il repose sur un suivi d'opérations orientées vers le court terme. Par rapport à l'avenir d'une marque faible, plusieurs solutions peuvent être envisagées:

- La marque peut être considérée comme non prioritaire au sein du portefeuille de marques, et être simplement maintenue sans soutien financier important. Ce soutien minimal permet néanmoins à l'entreprise de bénéficier de retombées financières. Dans ce cas, la marque est vouée à moyen terme à se détériorer, voire à disparaître complètement.

- Une autre solution, plus radicale pour l'entreprise, consiste à se séparer de la marque en l'abandonnant ou en la cédant.
- Le groupe peut enfin envisager de redresser la marque et dans ce cas, les actions promotionnelles doivent être couplées à des actions à plus long terme qui vont lui permettre de renforcer son image de marque. Les deux principaux leviers correspondent au développement d'innovations et à la mise en place de campagnes publicitaires qui permettent de développer l'image d'une marque sur le long terme.

Dans le cas du groupe Globalmarket, ce constat s'est vérifié : les marques faibles étaient souvent délaissées en termes de support marketing au profit de marques plus fortes bénéficiant d'un soutien financier renforcé.

Enfin, si le pouvoir de négociation des distributeurs est élevé dans le cas de marques faibles, il faut souligner que l'appartenance de la marque à un groupe de renommée internationale, tel que le groupe Globalmarket, joue en faveur de la marque. Même si l'une des marques du groupe est relativement faible, les distributeurs ont néanmoins des dispositions favorables à l'égard du groupe, dans la mesure où par rapport au nombre total de marques du portefeuille, d'importants accords financiers sont réalisés. Les négociations sont alors facilitées pour l'industriel envers les distributeurs. En revanche, une marque appartenant à une petite entreprise peu connue et dont la position sur son marché serait faible, connaîtrait des difficultés plus importantes auprès des distributeurs, par rapport à des marques faibles du portefeuille de marques d'un grand groupe industriel.

Dans le cas des marques faibles, les managers sont donc essentiellement focalisés sur les relations du groupe avec les distributeurs. Cette orientation implique un contrôle orienté vers la logistique. Nous présentons ensuite le cas des marques fortes qui n'ont pas fait l'objet d'une comptabilisation au bilan.

1.2. Le cas des marques fortes non comptabilisées au bilan : un contrôle orienté marketing

Dans le cas de marques fortes, les résultats que nous avons obtenus ont mis en évidence que le pouvoir de négociation des distributeurs, diminue fortement en faveur des industriels, notamment si ces marques appartiennent à de grands groupes internationaux. En effet, les

marques fortes deviennent incontournables auprès des consommateurs, et les distributeurs vont les référencer en priorité sous peine de perdre des clients prêts à changer de distributeurs s'ils ne trouvent pas leurs marques préférées.

Les marques Silo et Hydrasoap constituent les deux exemples de marques fortes non comptabilisées au bilan que nous avons étudiées (cf. chapitre 5). Si la marque Hydrasoap constitue une marque mondiale et est considérée comme l'une des marques les plus importantes du portefeuille de Globalmarket, la marque Silo est une marque moins globale, présente essentiellement en Europe et occupant une position de leader sur le marché français.

Les relations avec les distributeurs restent importantes, et font l'objet d'un suivi attentif en interne. Toutefois, le principal objectif pour une marque forte est de le rester et de maintenir une position de leader sur son marché. La construction d'une marque forte passe notamment par la mise en place d'actions à long terme visant notamment à fidéliser les consommateurs de la marque et à en recruter de nouveaux. Il s'agit alors en interne de se focaliser sur le consommateur en développant sa marque grâce, principalement aux innovations et aux campagnes publicitaires. Ces deux outils constituent en effet des moyens privilégiés pour développer sa marque à long terme.

Ainsi, le pilotage de la marque est principalement tourné vers le suivi des innovations et des campagnes publicitaires, d'où la nécessité d'un contrôle orienté vers le marketing. Si la mesure des effets des campagnes publicitaires reste difficile, les centres d'innovation, dans le cas de Globalmarket, suivent de près les étapes d'un projet d'innovation. Le contrôleur de gestion est alors au cœur du processus en tant que garant du respect des objectifs financiers. Ces résultats sont confirmés par une tendance croissante des départements marketing « à rendre des comptes » et à ajouter certains indicateurs de suivi dans les tableaux de bords tels que la notoriété des marques, les préférences de l'acheteur, la satisfaction et la fidélisation du client (Srivastava, Shervani et Fahey, 1998 ; Roslender et Hart, 2002).

De même, la création d'équipes spécialisées autour d'une marque intégrant des contrôleurs de gestion opérationnels, comme nous l'avons observé chez Globalmarket, n'est pas spécifique à ce groupe (Ollivier, 2003). La question de la mesure de l'efficacité des dépenses marketing constitue une préoccupation majeure de nombreuses entreprises, tels que les entreprises de

biens de grande consommation ou de l'industrie pharmaceutique. Or, l'appréciation du retour sur investissement des ressources engagées pose des difficultés en matière d'innovations et de publicité, compte tenu de la nature immatérielle de ce type d'élément. Pour ce type de dépense, la principale difficulté consiste à en isoler l'impact spécifique. Il n'est effectivement pas rare que différents événements aient lieu simultanément : le lancement d'une innovation est souvent appuyé par une campagne publicitaire ainsi que des promotions spécifiques. Dès lors, comment mesurer le retour sur investissement d'une dépense marketing précise ? Les effets de ce type d'action sont également différés dans le temps : une promotion est supposée améliorer les ventes à court terme, tandis que les effets d'une campagne publicitaire sont plus lointains. Les outils de contrôle actuels ne permettent pas d'en mesurer précisément les effets. Cette problématique constitue un enjeu majeur pour le contrôle de gestion.

Dans la littérature en contrôle de gestion, peu de recherches sur le contrôle des dépenses marketing existent exceptés les travaux de Foster et Gupta (1994) ou de Merchant (1998). Foster et Gupta (1994) proposent par exemple de développer l'interface entre le marketing et la comptabilité de gestion en tant qu'aide à la décision. Du côté des recherches en marketing, les travaux sont plus nombreux (Jaworski, 1988 ; Ratnatunga *et al.*, 1990 ; Jaworski et Young, 1992 ; Jaworski *et al.*, 1993) mais restent encore peu développés. Des travaux plus récents de Roslender et Hart (2002, 2003) préconisent le développement de la « gestion stratégique des coûts » (*strategic management accounting*) afin de développer des synergies entre le contrôle de gestion et le marketing et de les intégrer dans un cadre conceptuel unifié :

« SMA [*Strategic Management Accounting*] is viewed throughout this paper as an attempt to integrate insights from management accounting and marketing management within a strategic management framework⁵⁵. » (Roslender et Hart, 2003, p. 260)

Roslender et Hart (2003) estiment également qu'en tant qu'actif stratégique pour les entreprises, le contrôle des marques (*brand management accounting*) constitue un enjeu majeur afin d'améliorer la coopération entre les spécialistes du marketing et du contrôle de gestion. La gestion stratégique des coûts a été initiée par Shank et Govindarajan (1995), ces derniers soulignant l'importance de l'analyse de coûts de marketing. Ce type de gestion repose notamment sur une vision transversale de l'entreprise. Cette approche en termes de

⁵⁵ La gestion stratégique des coûts est perçue dans ce papier comme une tentative pour essayer d'intégrer les idées de la comptabilité de gestion et du marketing au sein d'un cadre d'analyse unifié de gestion stratégique.

gestion stratégique des coûts constitue une voie de recherche qu'il serait intéressant d'approfondir dans des recherches ultérieures.

Dans le cas des marques fortes, le pouvoir de négociation des distributeurs est donc moins important car elles semblent incontournables auprès du consommateur final, ce qui les légitime auprès des distributeurs. C'est alors le consommateur qui devient la partie prenante essentielle pour les gestionnaires de la marque. En interne, cette situation implique un contrôle orienté vers le marketing. Cependant, lorsqu'une marque forte est comptabilisée à l'actif du bilan, on observe un poids particulièrement élevé des actionnaires, ce qui vient modifier le type de pilotage de la marque.

1.3. Le cas des marques fortes comptabilisées au bilan : un contrôle orienté finance

Le cas des marques fortes comptabilisées au bilan renvoie à deux marques du groupe Globalmarket que nous avons étudiées : les marques Frozen et La Dijonnaise. Ces deux marques ont été inscrites à l'actif du bilan du groupe à la suite de leur acquisition, comme le préconisent les règles comptables. En tant que marques fortes, comme nous l'avons précisé dans le cas précédent, ces marques bénéficient d'une notoriété et d'une puissance sur leur marché qui les rendent prioritaires auprès des distributeurs. Le pouvoir de négociation de ces derniers est donc relativement faible pour ces marques fortes.

Dans ce cas, comme pour les marques fortes qui ne sont pas comptabilisées au bilan, l'entreprise est supposée développer régulièrement des innovations susceptibles de renforcer l'image de la marque. Par ce biais, le groupe a la possibilité de maintenir une forte part de marché pour sa marque en recrutant et fidélisant ses consommateurs.

Par ailleurs, 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. En effet, les normes imposent aux entreprises de procéder de façon systématique à la mise en place d'un test annuel de dépréciation permettant d'attester que la valeur de la marque inscrite au bilan n'est pas sur-évaluée. Si le test révèle que la valeur de la marque s'est améliorée, il n'y a pas d'incidence sur sa valeur inscrite au bilan, les marques n'étant pas réévaluées. En revanche, le constat d'une perte de valeur oblige l'entreprise à comptabiliser une dépréciation de la valeur inscrite au bilan. Le principal changement depuis l'introduction des normes

comptables internationales vient du caractère obligatoire de la mise en place du test de dépréciation. Auparavant, les marques comptabilisées au bilan n'étaient pas suivies de façon régulière. Si les deux marques que nous avons étudiées n'ont jusqu'à présent pas fait l'objet d'une dépréciation, la marque Lighty a subi une perte de valeur en 2005 pour un montant de plusieurs centaines de millions d'euros.

Cette nouvelle problématique est venue 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) et Kallapur et Kwan (2004) (cf. chapitre 2) 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.

A la suite de l'introduction des normes comptables internationales, de nouvelles dispositions ont été prises en interne par le groupe Globalmarket afin d'aboutir à un alignement entre les indicateurs de pilotage internes et les dispositions requises en externe par les normes IFRS. Cet alignement est d'ailleurs recommandé par Anthony (1988) afin d'alléger le processus de collecte de données. Lors du rachat d'une marque, l'entreprise est ainsi tenue de réaliser un *business plan* qui va par la suite servir de prévisions et de « feuille de route » en fixant les objectifs que la marque doit satisfaire selon différents critères : la part de marché, le chiffre d'affaires, les innovations, etc. Les différents indicateurs sont donc supposés être déclinés au quotidien afin de prévenir de toute perte potentielle de valeur de la marque comptabilisée au bilan.

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 (cf. chapitre 1). 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). La revue de la littérature présentée dans le deuxième chapitre de cette thèse fait état des principales conclusions de ces différents auteurs.

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. Cette situation a d'ailleurs été observée dans le cas de la marque Lighty présenté dans le chapitre 5. A la suite d'une forte dépréciation de cette dernière, le gestionnaire de la marque a été considéré comme directement responsable des mauvaises performances de la marque sous sa responsabilité.

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.

En conclusion, notre typologie a mis en évidence les rôles des différents acteurs. Dans chacun des cas, nous avons précisé que l'une des parties prenantes principales de l'entreprise était prioritaire sur les autres. Toutefois, dans les trois cas, l'ensemble des parties prenantes doit faire l'objet en interne d'un suivi attentif quelles que soient les caractéristiques de la marque. Or, ces différentes parties prenantes ne sont pas indépendantes les unes des autres. L'optimisation des échanges entre l'entreprise et ses parties prenantes est assurée dès lors que s'instaure un « cercle vertueux ».

2. Vers la définition d'un système dynamique du pilotage d'une marque

La marque est donc appréhendée en tant qu'exemple de transaction entre l'entreprise et son environnement représenté par différentes parties prenantes : les actionnaires, les distributeurs et les consommateurs. Ainsi, l'amélioration ou la détérioration de la valeur d'une marque est liée à la nature de ses relations avec ses différentes parties prenantes. Au-delà de la définition statique proposée par notre typologie des modes de pilotage d'une marque, il s'agit ici d'introduire une dimension dynamique à notre analyse. En effet, dans certains cas, l'entreprise peut bénéficier des relations d'échange qu'elle entretient avec ses multiples

parties prenantes au sein d'un cercle « vertueux » (2.1.). Au contraire, le système peut se dégrader et être remplacé par un cercle « vicieux » (2.2.).

2.1. Le cercle « vertueux » du pilotage d'une marque

Une étude approfondie des cas permet de mettre en évidence que le pilotage d'une marque repose sur un équilibre délicat pour que les échanges entre l'entreprise et ses parties prenantes fonctionnent correctement par l'intermédiaire de la marque. En effet, tant que les relations avec les trois parties prenantes principales que nous avons définies, à savoir les distributeurs, les clients et les actionnaires, évoluent dans une certaine harmonie, le système peut être qualifié de cercle « vertueux ». Les marques fortes représentées par les cas Hydrasoap, Silo, Frozen ou La Dijonnaise constituent différents exemples de ce cercle « vertueux ». Ainsi, auprès de chacune des parties prenantes identifiées, un jeu gagnant-gagnant, bénéficiant à l'entreprise et aux différentes parties prenantes se met en place :

- Les distributeurs

Du point de vue des distributeurs, nos résultats ont montré que les marques fortes sont incontournables et leur permettent de fidéliser leur clientèle, tout en s'assurant de marges conséquentes. Dans la mesure où ces marques fortes font souvent l'objet de campagnes publicitaires massives et proposent régulièrement des innovations susceptibles d'attirer les clients dans leurs magasins, elles constituent ainsi un moyen de dynamiser le marché (Michel, 2004). En retour, l'entreprise industrielle dispose de facilités en termes de référencement de ses marques qui bénéficient plus facilement d'une certaine accessibilité et visibilité auprès du consommateur. Les marques permettent ainsi à l'entreprise qui les détient de constituer une force en termes de négociation face au pouvoir des distributeurs. Ces conclusions, issues de la littérature, ont été confirmées par nos différentes études de cas. En effet, nos entretiens ont mis en évidence l'intérêt partagé par l'entreprise et les distributeurs de disposer de marques fortes.

- Les consommateurs

Comme pour les distributeurs, les consommateurs trouvent également un avantage à s'orienter vers des marques fortes. Selon Michel (2004), trois fonctions principales peuvent être attribuées à une marque auprès des consommateurs : une fonction de garantie (la marque assure un certain niveau de qualité et de performance), une fonction d'identification (la

marque permet au consommateur de promouvoir leur appartenance sociale) et une fonction affective (la marque instaure une relation émotionnelle auprès du consommateur). De son côté, l'entreprise peut accroître les marges réalisées sur les différents produits dès lors que la marque est reconnue par le consommateur et que ses bénéfices sont perçus par ce dernier. L'entreprise peut alors appliquer une « prime de prix » sur ses marques fortes (Doyle, 2001). Les marques permettent également à l'entreprise de recruter de nouveaux consommateurs plus facilement et de les fidéliser à plus long terme.

- Les actionnaires

La revue de la littérature a montré que les actionnaires sont sensibles aux marques fortes dans la mesure où celles-ci leur assurent un certain niveau de rentabilité boursière. Selon Coumau *et al.* (2004), la marque crée de la valeur envers ses actionnaires par une réduction des risques supportés par l'investissement sur le moyen terme et une amélioration potentielle du rapport risque/rentabilité des investissements sur le long terme. En échange, par la confiance que les actionnaires accordent aux marques d'un groupe, ils ont davantage confiance et sont prêts à investir plus facilement dans l'entreprise.

Ainsi, les échanges qu'entretient l'entreprise avec son environnement à travers ses marques, permettent à chacune des parties prenantes d'en retirer des bénéfices qui profitent en retour à l'entreprise et viennent renforcer la valeur des marques du groupe. Les marques fortes permettent ainsi de créer de la valeur auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise. Notre principal apport est de montrer que ce cercle « vertueux » repose sur un bon déroulement des échanges entre l'entreprise et chacune de ses parties prenantes. Quand ces échanges fonctionnent correctement, la valeur de la marque s'améliore. Toutefois, ce cercle « vertueux » peut rapidement se détériorer et devenir un cercle « vicieux » dès lors que la relation entre l'entreprise et l'une de ses parties prenantes se dégrade.

2.2. Le cercle « vicieux » du pilotage d'une marque

En fait, la force de la marque est liée au renforcement ou à l'affaiblissement de cette dynamique : certaines marques se renforcent progressivement, tandis que d'autres tendent à se détériorer. Il est alors possible d'observer des situations de rupture dans les relations avec l'une ou l'autre des parties prenantes de l'entreprise, qui va entraîner une détérioration de la valeur de la marque liée à la dégradation de la relation d'échange. Nous présentons

maintenant certaines situations pouvant conduire à une altération des relations d'échange entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

- Les distributeurs

Comme nous l'avons montré, le pouvoir de négociation de la part des distributeurs est relativement faible lorsque la marque bénéficie d'une part de marché relative élevée. En revanche, le référencement d'une marque faible dépend davantage de la capacité de la marque à convaincre les distributeurs de la référencer dans ses linéaires. D'une manière générale, les négociations entre les industriels et les distributeurs sont très disputées. Au niveau local d'un magasin, l'interaction entre le chef de rayon du magasin et le chargé de clientèle de l'industriel est fondamentale puisqu'elle conditionne le référencement d'une marque. Cette problématique est renforcée lorsque le distributeur est un indépendant, puisque sa marge de manœuvre est plus élevée que pour les enseignes où tous les accords sont décidés au niveau central et déclinés dans l'ensemble des magasins.

Certains cas présentés dans le chapitre 4, tels que les cas Bianco ou Gelati, ont mis en évidence que de mauvaises relations entre l'industriel et les distributeurs pouvaient entraîner des conséquences catastrophiques pouvant aller jusqu'au déréférencement complet de certaines marques. C'est le cas de la marque Bianco qui n'a plus été référencée dans un magasin à la suite d'une mésentente entre un chef de rayon et un chargé de clientèle. Le problème relaté ici reste un cas isolé. Toutefois, à plus grande échelle, une marque qui ne pourrait pas être référencée ne peut évidemment pas être proposée aux consommateurs. Dès lors, l'entreprise ne retire aucun bénéfice de la marque. De manière plus générale, un distributeur avec lequel les relations seraient conflictuelles pourrait ne réserver que de mauvais emplacements pour la marque et ne pas chercher à en favoriser les ventes. La mésentente avec un distributeur peut donc rapidement aboutir à une perte de valeur pour la marque et donc pour l'entreprise.

- Les consommateurs

Dans certaines circonstances, le consommateur peut également être à l'origine d'une désaffection envers la marque s'il n'a plus confiance. Si les innovations proposées par une marque ne sont pas attractives pour le consommateur, ce dernier peut rapidement s'en désintéresser. Dans certains cas, les marques de distributeurs, dont l'importance ne cesse de

croître, expliquent que certaines marques sont délaissées par le consommateur. Il s'agit principalement des marchés où l'implication émotionnelle du consommateur est limitée, comme c'est le cas pour les produits d'entretien, par exemple. D'autres situations, telles qu'une crise sanitaire, peuvent être à l'origine d'une dégradation de la relation entre le consommateur et la marque. Lors de la crise liée à la découverte de traces de benzène dans des bouteilles de la marque Perrier, les ventes de la marque avaient ainsi chuté de façon spectaculaire. Au final, l'ensemble des risques sanitaires pesant sur une marque est susceptible de constituer un frein en termes d'achat pour le consommateur.

- Les actionnaires

Le cas d'un déséquilibre avec les actionnaires a été souligné dans le cas de la marque Lighty dans le chapitre 5. Cette marque faisait l'objet d'une inscription au bilan à la suite de son acquisition. Or, depuis l'introduction des normes comptables internationales, le groupe a dû mettre en œuvre un test annuel de dépréciation sur cette marque. Le résultat de ce test s'est révélé très négatif et une forte provision pour dépréciation est venue réduire de façon significative l'actif du groupe. Ce signal a été perçu négativement par les actionnaires du groupe comme l'atteste les nombreuses justifications de cet événement dans le rapport annuel du groupe, au moment de la constatation de cette importante dépréciation.

Cette nouvelle visibilité de la valeur de la marque auprès des actionnaires a eu de fortes répercussions dans la mesure où elle est venue mettre l'accent sur la vulnérabilité d'une marque portée à l'actif du bilan. En effet, une chute brutale du chiffre d'affaires peut se traduire par une dégradation de la valeur de la marque, et donc par une dépréciation, dont l'entreprise devra s'expliquer auprès de ses actionnaires. Cette nouvelle situation se traduit par des bouleversements dans l'organisation interne de l'entreprise, qui doit pouvoir anticiper cette problématique par la mise en place d'indicateurs de suivi spécifiques.

Au final, la création de valeur entre l'entreprise et son environnement repose sur un équilibre très fragile pouvant s'effondrer rapidement. La valeur de la marque peut ainsi être perçue en tant que produit de ses relations avec ses trois parties prenantes principales constituées des distributeurs, des consommateurs et des actionnaires. En considérant la marque de cette manière, Bouquin (2006a) souligne le nouvel enjeu pour la comptabilité de gestion :

« Vu de cette manière, un éclairage très nouveau s'impose à la comptabilité de gestion : montrer comment l'entreprise gère ses relations avec ses parties prenantes

pour créer de la valeur que les actionnaires, finalement, obtiennent. » (Bouquin, 2006a, p. 16)

Le contrôle de gestion doit désormais satisfaire un nouvel objectif en se focalisant sur le suivi de la relation d'échange qui lie l'entreprise et ses différentes parties prenantes, à travers les marques de son portefeuille.

3. Une nouvelle vision de l'entreprise

Dans un premier temps, nos résultats ont mis en évidence une typologie des modes de pilotage d'une marque différents selon deux caractéristiques : l'inscription ou non de la marque au bilan et la part de marché relative de la marque. Le cas des marques fortes comptabilisées au bilan est venu mettre un nouvel accent sur le suivi spécifique de la valeur de la marque inscrite au bilan. La valorisation d'une marque est ainsi considérée en tant qu'outil de gestion stratégique de la marque. Ce suivi oblige un renforcement des liens entre les personnes du marketing et du contrôle de gestion. En effet, la réalisation d'un test de dépréciation, qui constitue la base de l'évaluation d'une marque, nécessite une collaboration accrue de ces deux équipes puisque le contrôleur de gestion réalise son test sur la base de données provenant essentiellement du marketing.

En allant plus loin, nous avons vu que ce procédé peut être appliqué à toutes les marques du groupe, que celles-ci soient ou non comptabilisées au bilan. De cette manière, il s'agit de mettre en place une gestion stratégique du portefeuille de marques. Pour le groupe Globalmarket, les marques constituent son capital immatériel stratégique. Comme le confirme l'un des auditeurs interne, le groupe dépend exclusivement de ses marques :

Nous, on vit dans un monde de marques, on est une compagnie qui dépend exclusivement de ses marques, donc la gestion du portefeuille de marques, ça a de vraies répercussions financières pour l'actionnaire et surtout au quotidien. (Karl, Auditeur interne)

Ainsi, à la lumière des différents cas, 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. La valeur de chacune des marques doit donc faire l'objet d'une évaluation. D'ailleurs, Walliser (1999, 2001) a montré que des méthodes d'évaluation de marques existent et peuvent être utilisées de manière fiable. Il s'agit alors de définir une méthode commune d'évaluation pour l'ensemble des marques du portefeuille et de la décliner sous forme d'indicateurs financiers et non financiers, qui permettront de suivre l'évolution de la valeur de la marque.

Selon cette nouvelle vision de l'entreprise, sa valeur dépend désormais directement de la valeur des marques de son portefeuille, comme le précise le directeur comptable de la division alimentaire :

Les marques, c'est la valeur de l'entreprise, le patrimoine de Globalmarket. Les marques, c'est clair que c'est la vraie valeur de Globalmarket. (Marc, Directeur comptable, Division alimentaire)

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. Comme nous l'avons vu, ce suivi dépend des relations d'échange entre l'entreprise et son environnement. Dès lors, se pose une nouvelle problématique pour la comptabilité de gestion, comme le souligne Bouquin (2006a) :

« Un enjeu stratégique pour le management est de piloter ces transactions [entre l'entreprise et ses parties prenantes]. La comptabilité de gestion peut les aider si elle dialogue avec le marketing, la logistique, la production etc. pour mettre en évidence les mouvements de trésorerie concernés, étant entendu qu'il est certainement illusoire d'espérer mener un tel chantier jusqu'au bout. » (Bouquin, 2006a, p. 248)

Le contrôle de gestion doit donc s'emparer de cette problématique afin de gérer les flux entre l'entreprise et ses parties prenantes. Au final, si la question de la valeur est au cœur des préoccupations des entreprises, derrière l'appellation commune, se cachent diverses conceptions de la valeur selon le bénéficiaire de la valeur créée (Jokung-Nguéna *et al.*, 2001). Selon ces derniers, la création de valeur pour l'entreprise passe nécessairement par son identification et sa localisation au sein de l'entreprise ainsi que par les rapports qu'elle entretient avec ses différentes parties prenantes.

Conclusion de la section 1

Cette section a permis de dresser une typologie des modes de pilotage d'une marque selon deux axes : la force de la marque sur son marché, ainsi que sa capitalisation ou non à l'actif du bilan. Trois groupes ont ainsi été identifiés : le cas des marques faibles, le cas des marques fortes non comptabilisées au bilan et le cas des marques fortes comptabilisées au bilan. Dans chacun des cas, nos résultats ont permis d'associer un mode de contrôle de la marque et un rôle spécifique du contrôleur de gestion. Ces trois modes de contrôle sont respectivement : un contrôle orienté logistique, un contrôle orienté marketing et un contrôle orienté finance. Selon chaque mode de contrôle identifié, l'une des parties prenantes de l'entreprise est prioritaire : il s'agit respectivement des distributeurs, des consommateurs et des actionnaires.

Nous avons ensuite introduit une dimension dynamique dans le modèle en faisant apparaître que les échanges entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes peuvent prendre la forme d'un cercle « vertueux » ou d'un cercle « vicieux ». Enfin, la synthèse des différents cas, et plus particulièrement le cas des marques fortes comptabilisées au bilan nous permet de repenser entièrement l'organisation en tant que portefeuille de marques. La deuxième section de ce chapitre souligne les différentes contributions de notre travail doctoral.

SECTION 2 – CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Dans cette section, nous cherchons, dans un premier temps, à mettre en évidence quelles sont les contributions issues de cette recherche (1.). Dans un second temps, nous précisons quelles sont les limites de notre travail et les voies futures de recherche (2.).

1. Les contributions de la recherche

L'objectif de cette partie est de présenter les principales contributions de notre recherche en adoptant un triple point de vue : théorique (1.1.), méthodologique (1.2.) et managérial (1.3.)

1.1. Contributions théoriques

D'un point de vue académique, notre travail doctoral permet, d'une part, d'accroître les connaissances sur notre objet de recherche, d'autre part, d'explorer de nouvelles pistes de recherches peu étudiées dans la littérature. En effet, nous avons montré que la marque constituait un nouvel enjeu financier et ne concernait plus seulement le département marketing pour les entreprises. Nous avons cherché à ouvrir la « boîte noire » de l'entreprise afin d'étudier comment celle-ci mettait en place des moyens de pilotage de la valeur d'une marque. Nous avons également mis en évidence que lorsque la valeur d'une marque était inscrite au bilan, les nouvelles contraintes en termes de suivi de la valeur de la marque imposées par le référentiel international devenaient finalement une opportunité à saisir et à développer pour l'ensemble des marques du portefeuille. A l'issue de cette recherche, les normes IFRS n'apparaissent plus comme une simple normalisation comptable, mais comme une véritable normalisation à visée managériale. Bouquin (2006b) donne l'explication suivante :

« Jusqu'ici, la comptabilité financière appliquait la règle de la prudence et du coût historique, elle présentait le résultat de l'entreprise et la comptabilité de gestion l'analysait. De fait, le bilan passait au second plan pour les contrôleurs de gestion, chargés d'analyser le résultat. Les nouvelles normes comptables IFRS rompent, et sans doute bien au-delà de ce que certains ont perçu, avec cette vision. La comptabilité y est supposée présenter la valeur de l'entreprise, montrer ses changements et en faire un tri. Dans ce cas, la comptabilité et le contrôle de gestion

doivent analyser les mécanismes de création ou de destruction des éléments de la valeur. » (Bouquin, 2006b, p. 62)

Comme le souligne Bouquin (2006b), les normes IFRS incitent donc à adopter une « autre vision de l'entreprise ». En effet, dans l'entreprise que nous avons étudiée, l'introduction des normes IFRS est venue remettre en cause la manière de piloter les marques, mais également la manière de considérer l'entreprise, en raison notamment du suivi systématique de la valeur des marques comptabilisées au bilan, imposé par les normes internationales.

La revue de la littérature présentée dans le deuxième chapitre de cette thèse constitue également l'un des apports de ce travail de recherche. En effet, nous avons mobilisé ces différents champs de la littérature en sciences de gestion, notamment des travaux menés par des chercheurs en marketing, en finance ou encore en contrôle de gestion. A notre connaissance, peu d'études sur notre problématique se sont attachées à étudier successivement différents champs de recherche. La transversalité de cette recherche nous semble un atout majeur, au moment où certains auteurs, notamment Pezet (2000) ou Dogan et Pahre (1991), démontrent la richesse des résultats issus de recherches « aux interstices de différentes disciplines » :

« En sciences sociales, comme en sciences naturelles, les nouvelles découvertes résultent fréquemment d'une interaction entre spécialités. [...] La plupart des découvertes se produisent dans des espaces non explorés, c'est-à-dire à la marge, au-delà des limites d'une discipline. » (Dogan et Pahre, 1991, pp. 185-186)

La transversalité de notre démarche offre ainsi des voies d'enrichissement des connaissances. Cette approche nous a permis de souligner l'intérêt d'adopter une vision intégrée du concept d'immatériel que représente la marque, en la plaçant au cœur d'un processus d'échange entre l'entreprise et ses parties prenantes.

La question des implications managériales de l'étude de la valeur des marques a déjà fait l'objet de différentes recherches (Guilding et Pike, 1994a, 1994b ; Cravens et Guilding, 1999, 2001). Pourtant, les recherches académiques sur ce sujet restent peu nombreuses, voire inexistantes en France, à notre connaissance. Les résultats issus de notre étude empirique confirment certaines propositions théoriques déjà établies. Ainsi, nous avons observé que l'évaluation d'une marque permettait notamment d'accroître l'efficacité de son pilotage stratégique. Nos résultats s'ancrent donc dans la continuité de certaines recherches précédentes, dans une visée d'accumulation des connaissances. L'observation de résultats

similaires dans des contextes variés permet également d'accroître la généralisation et la validité des résultats obtenus.

En outre, les résultats de cette recherche mettent en évidence des apports qui nous semblent novateurs par rapport à notre objet d'étude. En effet, si la plupart des recherches souligne l'intérêt de disposer de marques fortes auprès de ses différentes parties prenantes, constituées des actionnaires, des consommateurs et des distributeurs, notre recherche permet de mieux comprendre comment « en interne », la marque est pilotée. De plus, nous avons montré que le pilotage d'une marque diffère principalement en fonction de deux caractéristiques majeures : son inscription au bilan et sa position en termes de part de marché relative. Enfin, nous proposons une nouvelle vision de l'entreprise dont la performance globale est issue de la somme des performances de ses marques.

1.2. Contributions méthodologiques

D'un point de vue méthodologique, cette recherche permet d'apporter un éclairage nouveau sur notre objet de recherche en adoptant une démarche qualitative. La richesse des résultats provenant de ce type d'approche est d'ailleurs soulignée par Deslauriers et Pouliot (1982)⁵⁶ cité par Lefrançois (1987) :

« Le terme de recherche qualitative est un terme générique qui désigne l'étude de phénomènes sociaux dans leur contexte ordinaire, habituel, pour ne pas dire naturel [...] elle vise d'abord à faire éclore des données nouvelles et à les traiter qualitativement au lieu de les soumettre à l'épreuve de la statistique. » (Deslauriers et Pouliot, 1982, cité par Lefrançois, 1987, p. 147)

La recherche qualitative permet ainsi d'aboutir à des résultats potentiellement plus riches qu'une étude quantitative qui cherche davantage à tester des hypothèses précises préalablement définies.

Cette recherche nous a également conduite à réaliser une étude exploratoire auprès d'un échantillon réduit d'experts représentatifs des principaux cabinets spécialisés dans l'évaluation des marques, notamment Interbrand et Sorgem. Les interviews auprès d'experts nous ont ainsi permis d'apprécier la pertinence de notre problématique et sa résonance d'un

⁵⁶ Deslauriers J-P. et Pouliot H. (1982), *Les groupes populaires à Sherbrooke : pratique, financement et structure*, Collection Recherche sociale, n°1, p. 19.

point de vue pratique. D'après les experts que nous avons rencontrés, de nombreuses entreprises ont pris récemment conscience de la valeur financière de leurs marques. Ces premières constatations ont d'ailleurs été largement confirmées par notre étude de cas approfondie menée auprès du groupe Globalmarket.

Une autre contribution de cette recherche vient de l'intégration de trois parties prenantes pour le pilotage d'une marque : les consommateurs, les distributeurs et les actionnaires. Ainsi, notre travail propose un cadre d'analyse de l'étude d'une marque intégrant simultanément ces différentes dimensions au sein d'un processus d'échange de valeur entre l'entreprise et ses parties prenantes. Or, les autres études présentées dans la revue de la littérature se focalisent généralement sur une seule partie prenante, ce qui, au terme de cette recherche, ne semble pas satisfaisant.

Les résultats de notre travail doctoral mettent en évidence une typologie des modes de pilotage d'une marque selon deux principaux axes : l'inscription (ou la non inscription) au bilan de la marque et la part de marché relative de celle-ci sur son marché. Cette typologie constitue également un apport de cette recherche dans la mesure où celle-ci peut être réutilisée dans des recherches ultérieures.

Enfin, nous avons fait apparaître que les différentes parties prenantes de l'entreprise font partie d'un système dynamique. Selon les caractéristiques de l'échange, ce système peut être qualifié de « vertueux » lorsque tout fonctionne. L'équilibre peut toutefois se rompre et devenir un « cercle vicieux ».

1.3. Contributions managériales

Les contributions managériales de cette recherche viennent notamment de l'intérêt suscité par notre sujet, comme nous l'ont confié les personnes que nous avons rencontrées. Les différents responsables de cabinets spécialisés dans l'évaluation des marques ont d'ailleurs insisté sur le nouvel intérêt pour la question de la valeur des marques, intérêt renforcé avec l'application des normes IFRS. Par ailleurs, nous avons gardé contact avec certains interlocuteurs du groupe Globalmarket qui semblaient particulièrement intéressés par notre recherche, ce qui traduit également la pertinence de notre problématique, d'un point de vue managérial.

Cette thèse permet également d'apporter des éléments de réponses à différentes problématiques qui intéressent directement les entreprises. Les résultats que nous avons obtenus nous conduisent à formuler différentes recommandations. Il apparaît ainsi souhaitable pour les entreprises détenant un important portefeuille de marques de procéder à l'évaluation de chacune d'entre elles. En effet, nous avons mis en évidence que la valorisation d'une marque permettait l'amélioration de son pilotage stratégique. La gestion du portefeuille de marques est également améliorée par ce procédé puisqu'il permet de comparer les performances des marques entre elles et ainsi de mieux arbitrer entre l'allocation des ressources marketing.

En outre, cette recherche offre aux praticiens un vaste panorama de la problématique liée à la prise de conscience de la valeur financière des marques. Comme nous l'avons précisé, de nombreux professionnels s'intéressent de près à cette question. Notre étude fournit une vision d'ensemble des différents aspects du pilotage d'une marque à travers différents points :

- une présentation détaillée de la littérature,
- une analyse de sources de données secondaires,
- des entretiens conduits auprès d'experts en évaluation de marques,
- une étude de cas approfondie constituée de nombreux sous-cas.

De plus, les résultats mettent en évidence des modes de pilotage différents selon deux dimensions d'une marque : sa présence au bilan et sa part de marché relative. Nous avons ensuite fait apparaître la nécessité d'adopter une vision intégrant différentes dimensions d'une marque. Au sein des entreprises, il s'agit alors de sensibiliser les différentes fonctions qui « gravitent » autour des marques (les contrôleurs de gestion, les chefs de produit et les chefs de marque, les category managers ou encore les comptes-clés) sur la question de la valeur des marques.

Nous avons donc mis en évidence les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de notre travail doctoral. D'un point de vue théorique, cette recherche permet par l'adoption d'une approche transversale de proposer une synthèse originale de la littérature, ainsi que d'apporter des résultats qui nous paraissent novateurs. La réalisation d'une étude exploratoire menée auprès d'experts, ainsi que les multiples sous-cas issus de notre étude de cas approfondie constitue un apport en termes de richesse des résultats obtenus par la mise en œuvre d'une démarche qualitative. Enfin, d'un point de vue managérial, cette recherche est

apparue en phase avec les préoccupations des praticiens en entreprise et les résultats que nous proposons sont susceptibles de répondre à leurs attentes. La partie suivante présente les limites et les voies futures de recherche.

2. Limites et voies futures de recherche

Après avoir évoqué les limites de notre recherche (2.1.), nous proposons les perspectives de recherche qui en découlent (2.2).

2.1. Limites de la recherche

Comme toute recherche, notre travail contient différentes limites, en raison notamment des choix que nous avons opérés. Les principales limites de cette recherche sont donc précisées.

En premier lieu, la nature qualitative de notre démarche de recherche, fondée sur une étude intra-cas d'une seule entreprise, pose la question de la généralisation des résultats issus de notre recherche. En effet, comme dans la plupart des recherches qualitatives, les résultats de l'étude empirique sont fortement influencés par le contexte particulier dans lequel ils ont été obtenus. Toutefois, la multiplicité des convergences dans les représentations des acteurs que nous avons interrogés offre à nos propos une certaine objectivité.

En outre, comme nous l'avons souligné dans le chapitre méthodologique, la recherche qualitative doit satisfaire différents critères de validité pour être reconnue comme scientifique. Selon Lefrançois (1987), la validité scientifique d'une recherche qualitative repose sur des critères de rigueur, d'objectivité et d'extériorité. Le critère d'objectivité de la recherche renvoie à la question de la contingence des situations observées. Pour y remédier, Lefrançois (1987) suggère d'adopter « une attitude méthodologique moins doctrinaire, plus réaliste et respectueuse du rôle d'artisan intellectuel qu'exerce le chercheur » (Lefrançois, 1987, p. 151). Finalement, la satisfaction de ce critère renvoie essentiellement à l'honnêteté intellectuelle du chercheur qui construit sa recherche de façon souvent artisanale, pour reprendre les propos de Lefrançois (1987). La validité interne de notre recherche se fonde principalement sur une triangulation des données et la recherche de la saturation théorique qui assure au chercheur une certaine complétude des données recueillies. Pour notre part, nous avons essayé de répondre à ces deux critères en multipliant les sources de données externes et internes et en

cherchant à varier les interlocuteurs rencontrés afin d’approfondir notre problématique. Le critère de saturation théorique a été également validé comme nous l’avons précisé dans le chapitre méthodologique (cf. chapitre 3).

Notre travail se fonde principalement sur l’analyse d’entretiens que nous avons réalisés auprès de différents interlocuteurs. Les résultats de notre recherche empirique viennent alors d’une double interprétation : d’une part, les acteurs nous livrent leur perception de la réalité qui les entoure, d’autre part, l’analyse de ces perceptions est conditionnée par notre propre vision de la réalité. Cette double interprétation du discours des acteurs risque de produire des analyses erronées du phénomène étudié. Nous avons toutefois cherché à surmonter cette difficulté. En effet, cette question rejoint notre positionnement épistémologique interprétativiste cohérent avec notre question de recherche. En se fondant sur une perspective interprétativiste, l’individu n’est pas considéré comme un « atome social passif » (Lefrançois, 1987, p. 150), mais en tant que « personnage actif » dont il est nécessaire de détailler en profondeur les éléments contextuels.

En outre, cette recherche porte uniquement sur des marques nationales de grande consommation, ce qui vient réduire le caractère généralisable de nos résultats à l’ensemble des marques. Le secteur sur lequel la marque est présente implique des répercussions spécifiques. Ainsi, dans le cas de marques de grande consommation, telles que celles que nous avons étudiées, les distributeurs occupent une place déterminante. Ces derniers disposent d’un pouvoir de négociation qui peut être très élevé, particulièrement lorsque la marque n’est pas en situation favorable sur son marché.

La réalisation d’une étude intra-cas approfondie ne nous a pas permis de répliquer notre étude à d’autres secteurs pour ne pas alourdir notre collecte de données. Comme nous l’avons souligné dans le chapitre méthodologique, une recherche qualitative par entretiens soulève de nombreuses difficultés. Il faut d’abord définir la population de l’étude et contacter les individus susceptibles de répondre à nos questions. La principale difficulté consiste à convaincre l’interlocuteur d’accepter de se faire interviewer. Ensuite, la retranscription des entretiens constitue une étape indispensable pour l’analyse, mais qui présente l’inconvénient d’être longue et fastidieuse. En raison de la richesse des données obtenues par la mise en

œuvre d'entretiens, le matériau qualitatif n'est pas aisé à analyser⁵⁷. Toutes ces raisons expliquent le choix que nous avons fait de réaliser une seule étude de cas approfondie constituée de différents sous-cas. Ce choix s'explique essentiellement par la volonté de privilégier une contextualisation poussée, ainsi qu'une analyse en profondeur d'une seule entreprise. Si la validité externe de notre recherche est relativement faible, dans la mesure où les résultats sont contingents à l'entreprise étudiée, en revanche, la validité interne de notre recherche est forte.

Il faut également souligner que les résultats de cette recherche correspondent au contexte particulier dans lequel ils ont été trouvés. La grande distribution constitue un terrain particulier dans la mesure où les distributeurs jouent en France un rôle décisif comme nous l'avons souligné. En s'intéressant à d'autres secteurs, les parties prenantes pertinentes resteraient à définir.

Enfin, nous avons mis en évidence un rôle majeur de l'actionnaire dans le cas des marques fortes. Or, il faut ici préciser que ces résultats ont été obtenus dans le cas d'une entreprise cotée. La prise en compte du rôle de l'actionnaire a été notamment à l'origine d'un nouvel intérêt porté sur la valeur de la marque en raison de l'introduction des normes comptables internationales. Pourtant, nos résultats soulignent que cette nouvelle problématique peut être étendue à l'ensemble des marques qui ne seraient pas comptabilisées au bilan. Ainsi, les résultats obtenus ne sont pas nécessairement spécifiques aux seules entreprises cotées, et même celles qui ne seraient pas tenues d'appliquer la nouvelle réglementation comptable pourraient suivre la même évolution.

Notre travail de recherche présente donc plusieurs limites. Celles-ci permettent d'identifier de nombreuses voies de recherche possibles.

2.2. Perspectives de recherche

Comme nous l'avons souligné, notre étude se fonde exclusivement sur l'analyse de données qualitatives. Or, il est reconnu que les données qualitatives et quantitatives ne sont pas

⁵⁷ Au total, nous avons réalisé 41 entretiens dont le volume de retranscription représente plus de 600 pages de données.

opposées mais sont au contraire complémentaires. Afin de tester nos résultats de façon plus systématique, nous suggérons la réalisation d'une étude quantitative qui viendrait compléter et attester de la validité des résultats de notre recherche. Les modalités de sa mise en œuvre restent encore à définir.

De plus, pour accroître la validité externe de notre recherche, il serait pertinent de reproduire cette étude à d'autres entreprises détenant d'autres types de marques évoluant, par exemple, dans des secteurs différents de celui de la grande consommation. Ainsi, des groupes multimarques comme le groupe PPR (Pinault-Printemps-Redoute) ou LVMH constituent des terrains de recherche qu'il serait intéressant d'étudier, dans la mesure où les marques de ces groupes opèrent sur des marchés différents de celui que nous avons observé. Le secteur du luxe apparaît en effet comme un terrain de recherche propice à la découverte de spécificités intéressantes.

Compte tenu de notre question de recherche qui concerne l'impact des marques sur le pilotage de l'entreprise, notre étude de cas approfondie s'est exclusivement portée sur les interlocuteurs dont le rôle consiste à suivre les marques dont ils ont la charge au sein du groupe Globalmarket. La revue de la littérature ainsi que les différents entretiens menés ont mis l'accent sur l'importance des relations qu'entretient la marque avec son environnement constitué de différentes parties prenantes. Dans cette recherche, et en cohérence avec notre problématique, nous n'avons pas étudié directement les parties prenantes externes de l'entreprise. Nos entretiens se sont exclusivement portés sur les acteurs internes du groupe détenant les marques étudiées. Il semble donc intéressant de se pencher sur le point de vue des autres parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, la réalisation d'entretiens auprès de personnes travaillant dans la distribution, de consommateurs ou encore des actionnaires du groupe Globalmarket permettrait de compléter les résultats et d'affiner la compréhension du phénomène observé.

En outre, par rapport à notre terrain de recherche, nous avons retreint notre étude à trois parties prenantes principales, les distributeurs, les consommateurs et les actionnaires. Ce choix s'explique à la fois par le terrain de recherche sur lequel s'est portée notre étude (la grande consommation), ainsi que par l'entreprise que nous avons étudiée. Ce point rejoint un point évoqué précédemment à propos de la réplique de notre étude à d'autres types de

marques évoluant sur des secteurs différents. En effet, dans certains environnements, notamment le secteur automobile, le rôle des équipementiers est incontournable. Comme le montre Nogatchewsky (2004), les relations client-fournisseur constituent un enjeu majeur en termes de contrôle. Ainsi, une étude comparable dans le secteur automobile conduirait à intégrer les fournisseurs en tant que partie prenante à prendre en compte.

Enfin, nous suggérons de compléter notre travail doctoral par une étude longitudinale dans une perspective dynamique. L'environnement externe évolue en effet régulièrement. Par exemple, la remise en cause de la loi Galland est venue modifier considérablement les relations entre industriels et distributeurs. De plus, au moment de notre étude les normes IFRS étaient au début de leur application au sein de l'entreprise. Aussi, l'environnement interne de l'entreprise a évolué pendant notre étude et ne cesse d'évoluer depuis. Il nous semble dès lors pertinent de prendre en compte la dynamique de changement afin d'approfondir notre étude et enrichir les résultats issus de cette recherche. Il serait donc intéressant de prendre de nouveau contact avec certains interlocuteurs que nous avons rencontrés afin d'étudier l'évolution du pilotage des marques du portefeuille.

Nous avons donc mis en évidence les différentes contributions de notre travail doctoral sur un triple plan académique, méthodologique et managérial. Notre travail doctoral, comme toute recherche, n'est pas exempt de limites. Ces limites sont principalement liées à nos choix en termes méthodologiques et épistémologiques. Toutefois, les principales limites que nous avons précisées dans cette section ouvrent de nombreuses voies de recherches futures.

L'objectif de cette thèse était d'identifier dans quelle mesure la montée en puissance des marques a des répercussions sur le pilotage de l'entreprise. La revue de la littérature ainsi que nos entretiens exploratoires attestent du nouvel enjeu pour l'entreprise de prendre en compte la valeur des marques de son portefeuille. A l'issue de notre étude de cas approfondie, il apparaît que quelles que soient les caractéristiques de la marque, son pilotage est fortement conditionné par les relations entretenues par la marque avec ses différentes parties prenantes. Dans le cas Globalmarket, les parties prenantes principales identifiées sont les distributeurs,

les consommateurs et les actionnaires. Différents types de marques ont été identifiés et classés selon deux variables : leur part de marché relative et leur inscription au bilan. Ces deux variables ont un impact sur le pilotage des marques, car ce n'est plus la même partie prenante qui est mise en avant. Pour une marque faible le distributeur est essentiel, ce qui implique en interne d'orienter le contrôle vers la logistique. Pour une marque forte, le consommateur devient plus important que le distributeur, ce qui implique en interne d'orienter le contrôle vers le marketing. Enfin, quand la marque forte est comptabilisée, l'actionnaire devient primordial, ce qui implique en interne d'orienter le contrôle vers la finance.

Nos résultats font apparaître que pour une entreprise détenant un solide portefeuille de marques, la valeur de l'entreprise provient des marques qu'elle détient. Aussi, le nouvel enjeu pour l'entreprise consiste à piloter sa performance globale à travers le suivi de la valeur de ses différentes marques. Enfin, à l'issue de cette recherche, il est apparu que les trois parties prenantes que nous avons étudiées ne pouvaient être envisagées de façon exclusive l'une de l'autre. En effet, pour que la valeur d'une marque et, *in fine*, la valeur de toute l'entreprise s'améliorent, les relations d'échange entre les distributeurs, les actionnaires et les consommateurs doivent fonctionner au sein d'un cercle « vertueux » sous peine de rompre l'équilibre fragile et instable du système sur lequel il repose.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker D. A. (1991), *Managing brand equity*, New York, The Free Press.
- Aaker D. A. (1992), « The value of brand equity », *Journal of Business Strategy*, vol. 13, n°4, pp. 27-32.
- Aaker D. A. (1994) *Le management du capital-marque*, Dalloz, trad. de *Managing brand equity*, (1991), New York, The Free Press.
- Aaker D. A. (1996), « Measuring brand equity across products and markets », *California Management Review*, n°38, vol. 3, pp. 102-120.
- Aaker D. A. et Jacobson R. (1994), « The financial information content of perceived quality », *Journal of Marketing Research*, vol. XXXI, pp. 191-201.
- Aaker D. A. et Jacobson R. (2001), « The values relevance of brand attitude in high-technology markets », *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVIII, pp. 485-493.
- Aaker D.A. et Keller K.L. (1990), « Consumer evaluations of brand extensions », *Journal of Marketing*, vol. 54, n°1, pp. 27-41.
- Abernethy M. et Wyatt A. (2003), « Intangible assets: an overview », Chapitre 1 dans *Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices*, préparé pour la Commission of the European Communities Enterprise Directorate General.
- Aboody D. et Lev B. (1998), « The value relevance of intangibles: the case of software capitalization », *Journal of Accounting Research*, vol. 36, pp. 161-191.
- Aboody D. et Lev B. (2000), « Information asymmetry, R&D, and insider gains », *The Journal of Finance*, vol. LV, n°6, pp. 2747-2766.
- Afriat C. (1992), « Pour une reconnaissance de l'investissement intellectuel », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 38-44.
- Agrawal A. et Knoeber C. R. (1996), « Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 31, n°3, septembre, pp. 377-397.
- Allard-Poesi F. et Maréchal C. (1999), « Construction de l'objet de la recherche », dans Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 34-56.

- Allard-Poesie F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (1999), « Analyses de représentations et de discours », dans Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 449-475.
- Anthony R. N. (1988), *The Management Control Function*, Boston, MA, The Harvard Business School Press, trad. de *La fonction contrôle de gestion*, Paris, Publi-Union, (1993).
- Aubert B. et Ray D. (2004), « Comment rentabiliser les programmes de CRM ? », *L'Expansion Management Review*, décembre, pp. 82-89.
- Bagozzi R. P. (1975), « Marketing as exchange », *Journal of Marketing*, vol. 39, pp. 32-39.
- Barney J. (2001), « Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research ? Yes », *The Academy of Management Review*, janvier, pp. 41-56.
- Barney J. Wright M. et Ketchen D. J. (2001), « The resource based view of the firm : ten years after 1991 », *Journal of Management*, vol. 27, n°6, pp. 625-641.
- Barth M.E., Clement M.B., Foster G. et Kasznik R. (1998), « Brand values and capital market valuation », *Review of Accounting Studies*, n°3, pp. 41-68.
- Barwise P. (1993), « Brand equity : snark or boojum ? » *International Journal of Marketing Research*, vol. 10, n°1, pp. 93-104.
- Baumard P. et Ibert J. (1999), « Quelles approches avec quelles données ? », dans Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 81-103.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J-M. (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », dans Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 224-256.
- Beaud S. et Weber F. (2003), *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2^{ème} édition.
- Besson M. et Löning H. (2003), « Systèmes de contrôle marketing et stratégies de distribution : la mise en évidence du facteur environnemental par une étude exploratoire », *Actes du 24^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, 22-23 mai, Louvain.
- Blanchet A. (1991), *Dire et faire dire, L'entretien*, Paris, Armand Colin.
- Blanchet A. et Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan Université, Sociologie 128.
- Bloch A. et Macquin A. (2001), *Encyclopédie Vente et Distribution*, Paris, Economica.
- Boisselier P. (1993), *L'Investissement immatériel : gestion et comptabilisation*, Bruxelles, De Boeck.

- Bonet D. et Paché G. (2004), « Les relations logistiques entre industriels et distributeurs : des discours en quête de sens », *Revue Française du Marketing*, juillet, n°198, pp. 59-72.
- Bontis N., Dragonetti N., Jacobsen K. et Roos G. (1999), « Les indicateurs de l'immatériels », *L'Expansion Management Review*, décembre, pp. 37-46.
- Bounfour A. (1998), *Le Management des Ressources Immatérielles*, Paris, Dunod.
- Bounfour A. (2000), « La valeur dynamique du capital immatériel », *Revue Française de Gestion*, n°130, pp. 111-124.
- Bouquin H. (2005), *Les Fondements du Contrôle de gestion*, PUF, coll. Que sais-je ?, 3^{ème} édition.
- Bouquin H. (2006a), *Comptabilité de gestion*, Paris, Economica, 4^{ème} édition.
- Bouquin H. (2006b), *Le contrôle de gestion*, PUF, Collection gestion, 7^{ème} édition.
- Bourguignon A. (2005), « Management accounting and value creation : the profit and loss reification », *Critical Perspective on Accounting*, n°16, pp. 353-389.
- Bourguignon A., Malleret V. et Norreklit H. (2002), « L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard », *Comptabilité Contrôle Audit*, n° spécial, mai, pp. 7-32.
- Caby J. et Hirigoyen G. (2005), *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Paris, Economica.
- Canibano L., Garcia-Ayuso M. et Sanchez P. (1999), « The value relevance and managerial implications of intangibles : a literature review », *Cahier de recherche*, HEC, n°712.
- Canibano L., García-Ayuso M. et Sánchez P. (2000), « Accounting for intangibles: a literature review », *Journal of Accounting Literature*, vol. 19, pp. 102-130.
- Cappelletti L. et Khouatra D. (2004), « Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 10, vol. 1, pp. 127-146.
- Caspar P. et Afriat C. (1988), *L'Investissement intellectuel : essai sur l'économie de l'immatériel*, Paris, Économica.
- Cazavan-Jeny A. et Jeanjean T. (2005), « Pertinence de l'inscription à l'actif des frais de R&D : une étude empirique », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 1, tome 11, pp. 5-21.
- Changeur S. (2002), « Le capital-marque : concepts et modèles », *Cahier de Recherche*, n°648, CEROG-IAE Aix-en-Provence, pp. 1-26.
- Changeur S. (2004a), Les réactions du marché boursier aux annonces de stratégies de marque : une approche financière du capital-marque, *Actes du XXème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Saint Malo, 6-7 mai.

- Changeur S. (2004b), « Stratégie de marques et richesse des actionnaires : une approche financière du capital-marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n°4, pp. 23-38.
- Charreaux G. (1997), *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Paris, Economica.
- Charreaux G. (2000), « Gouvernement d'entreprise et comptabilité », dans Colasse B., *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica, pp. 743-756.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, pp. 57-88.
- Charreire S. et Durieux F. (1999), « Explorer et tester », dans Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 57-80.
- Chatriot A. (2004), « Qui défend le consommateur ? Associations, institutions et politiques publiques en France (1972-2003) », dans Chatriot A., Chessel M-E. et Hilton M. (2004), *Au nom du consommateur : Consommation et politique en Europe en Europe et aux Etats-Unis au XX^{ème} siècle*, Paris, La Découverte, pp. 150-181.
- Chevalier M. et Mazzalovo G. (2003), *Pro logo, Plaidoyer pour les marques*, Paris, Editions d'Organisation.
- Chung K. H. et Pruitt S. W. (1994), « A simple approximation of Tobin's q », *Financial Management*, vol. 23, n°3, pp. 70-74.
- Cochoy F. (1999), *Une histoire du marketing, discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte.
- Collette C. et Richard J. (2002), *Les systèmes comptables français et anglo-saxons*, Paris, Dunod, 6^{ème} édition.
- Coumau J-B., Gagne J-F. et Josserand E. (2004), *Manager par la marque, Un outil de motivation et d'alignement stratégique*, Paris, Editions d'Organisation.
- Cravens K. S. et Guilding C. (1999), « Strategic brand valuation : a cross-functional perspective », *Business Horizons*, juillet-août, vol. 42, n° 4, pp. 53-63.
- Cravens K. S. et Guilding C. (2001), « Brand value accounting : an international comparison of perceived managerial implications », *Journal of International Accounting Auditing and Taxation*, n°10, pp. 197-221.
- Czellar S. (1997), « Capital de marque : concepts, construits et mesure », *Cahier de Recherche n°16, Section des hautes études commerciales, Université de Genève*, pp. 1-35.
- Czellar S. et Denis J-E. (2002), « Un modèle intégrateur du capital-client de la marque : une perspective psycho-cognitive », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.17, n°1, pp. 43-55.

- David A. (2000), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », dans David A., Hatchuel A. et Laufer R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Fnege, pp. 83-109.
- De Bandt J. (2001), *Immatériel : nouveaux concepts*, Paris, Economica.
- De Ketele J-M. et Roegiers X. (1999), *Méthodologie du recueil d'informations : fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*, Bruxelles, De Boeck Université, Paris.
- Demeestère R., Lorino P. et Mottis N. (2006), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Paris, Dunod, 3^{ème} édition.
- Demers C. (2003), « L'entretien », dans Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions EMS, pp. 173-210.
- Dervieux L. (2003), « L'accélération de l'internationalisation des grands groupes français entre 1997 et 2002 », *Economie et Statistique*, n°363-364-365, pp. 191-206.
- Deslauriers J-P. (1987), *Les méthodes de la recherche qualitative*, Presses de l'Université du Québec.
- Dewar R.D. et Dutton J.E. (1986), « The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis », *Management Science*, vol. 32, n°11, pp. 1422-1433.
- Ding Y. et Stolowy H. (2003), « 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, n°1, pp. 39-62.
- Dogan M. et Pahre R. (1991), *L'innovation dans les sciences sociales, La marginalité créatrice*, Paris, PUF.
- Doyle P. (2000), « Valuing marketing's contribution », *European Management Journal*, vol. 18, n°3, pp. 233-245.
- Doyle P. (2001), « Shareholder-value-based brand strategies », *Brand management*, vol. 9, n°1, pp. 20-30.
- Drucker P. (1954), *The practice of management*, New York, Harper Business.
- Drucker P. (1995), « The information executives truly need », *Harvard Business Review*, janv.-fév., pp. 54-62.
- Drucker-Godard C. Ehlinger S. et Grenier C. (1999), « Validité et fiabilité de la recherche », dans Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 257-287.
- Dubois P-L. et Jolibert A. (1998), *Le marketing, fondements et pratique*, 3^{ème} édition, Collection Gestion, Paris, Economica.

- Ducassy I. et Parienté S. (2003), « Les marques créent-elles de la valeur ? Le cas de l'industrie des Produits de Grande Consommation », *Cahier de recherche n° 159*, IAE de Toulouse, octobre, pp. 1-21.
- Duizabo S. et Guillaume N. (1996), « Approche d'une nouvelle typologie des actifs immatériels », supplément à la revue *Echanges*, n° 119, pp. 34-39.
- Dupuis M. (2001), « Les stratégies du distributeur », pp. 39-63, dans *Encyclopédie Vente et Distribution*, coordonné par Bloch A. et Macquin A., Paris, Economica.
- Dupuy F. et Thoenig J-C. (1989), « La marque et l'échange », chapitre 5, pp. 159-189, dans Kapferer J.-N. et Thoenig J-C. (1998), *La marque : Moteur de la compétitivité des entreprises et moteur de la croissance de l'économie*, Mc Graw-Hill.
- Edvinsson L. et Malone M. (1999), *Le capital immatériel de l'entreprise*, Editions Maxima, trad. de *Intellectual capital*, Harper Collins Publishers Inc., (1997).
- Eisenhardt T. K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 532-550.
- Epingard P. (1999), *L'investissement immatériel*, Paris, CNRS Edition.
- Ernst & Young (2007), *Le capital immatériel, première richesse de l'entreprise*, sous la direction de Karklins-Marchay A.
- Evraert S. (2000), « Confiance et comptabilité », dans Colasse B. (ed.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica, pp. 461-472.
- Farquhar P. H. (1989), « Managing brand equity », *Marketing Research*, n°1, pp. 24-33.
- Farquhar P. H., Han J. Y. et Ijiri Y. (1992), « Brands on the balance sheet », *Marketing Management*, hiver, pp. 16-22.
- Feldwick P. (1996), « What is brand equity anyway, and how do you measure it ? », *Journal of the Market Research Society*, n°38, vol. 2, pp. 85-104.
- Foster G. et Gupta M. (1994), « Marketing, cost management and management accounting », *Journal of Management Accounting Research*, n°6, pp. 43-77.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Freeman R. E. et Reed D. L. (1983), « Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance », *California Management Review*, vol. 25, n°3, pp. 88-106.
- Fustec A. et Marois B. (2006), *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- Ghiglione R. et Matalon B. (1998), *Les enquêtes sociologiques, Théories et pratique*, Paris, Armand Colin, 6^{ème} édition.

- Giordano Y. (2003), « Les spécificités des recherches qualitatives », dans Giordano Y. (2003), « *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* », Editions EMS, pp. 11-39.
- Girod-Séville M. et Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche » dans Thiétart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 13-33.
- Giroux N. (2003), « L'étude de cas », dans Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* », Editions EMS, pp. 41-84.
- Gotman A. (1985), « La neutralité vue sous l'angle de l'Entretien Non Directif de Recherche », dans Blanchet A. et al. (1985), *L'entretien dans les sciences sociales*, Paris, Dunod, pp. 149-182.
- Grant R. M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage : strategy formulation », *California Management review*, spring, pp. 114-135.
- Grant R. M. (1996), « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 109-122.
- Grawitz M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 11^{ème} édition.
- Gröjer J.-E. (2001), « Intangibles and accounting classifications : in search of a classification strategy », *Accounting Organizations and Society*, vol. 26, pp. 695-713.
- Groleau Y. (2003), « L'observation », dans Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* », Editions EMS, pp. 211-244.
- Günther T. et Kriegbaum-Kling C. (2001), « Brand valuation and control : an empirical study », *Schmalenbach Business Review*, vol. 53, pp. 263-294.
- Guilding C. et Pike R. (1990), « Intangible marketing assets: a managerial accounting perspective », *Accounting and Business Research*, vol. 21, n°81, pp. 41-49.
- Guilding C. et Pike R. (1994a), « Brand valuation : a model and empirical study of organisational implications », *Accounting and Business Research*, vol. 24, pp. 241-253.
- Guilding C. et Pike R. (1994b), « An exploratory study of the managerial implications of valuing brands », *British Journal of Management*, vol. 5, pp. 103-111.
- Hall R. (1992), « The strategic analysis of intangible resources », *Strategic Management Journal*, n° 13, pp. 135-144.
- Hall R. (1993), « A framework linking intangibles resources and capabilities to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- Harvey M. G. et Lusch R. F. (1999), « Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities », *European Management Journal*, vol. 17, n°1, pp. 85-92.

- Hlady-Rispal M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, n°127, janvier-février, pp. 61-70.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles, DeBoeck.
- Hoarau C. et Teller R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Paris, Vuibert.
- Hoegh-Krohn N. et Knivsfla K. (2000), « Accounting for intangible assets in Scandinavia, the UK, the US, and by the IASC : challenges and a solution », *The International Journal of Accounting*, vol. 35, n° 2, pp. 243-265.
- Hogan S., Almquist E. et Glynn S. E. (2004), « Les interactions efficaces font la marque », *L'Expansion Management Review*, décembre, pp. 6-13.
- Hussey R. et Ong A. (2000), « Can we put a value on a name : the problem of accounting for goodwill and brand », *Credit Control*, vol. 21, n°12, pp. 32-38.
- 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).
- Irmischer M. (1993), « Modelling the brand equity concept », *Marketing and Research Today*, vol. 21, n°2, pp. 102-110.
- Ittner C.D. et Larcker D.F. (1998), « Are non financial measures leading indicators of financial performance ? An analysis of customer satisfaction », *Journal of Accounting Research*, n°36 (supp.), pp. 1-46.
- Jaworski B.J. (1988), « Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences », *Journal of Marketing*, n°52, pp. 23-39.
- Jaworski B.J. et Young S.M. (1992), « Dysfunctional behaviour and management control : an empirical study of marketing managers », *Accounting Organizations and Society*, vol. 17, n° 1, pp. 17-35.
- Jaworski B.J., Stathakopoulos V. et Krishnan H. S. (1993), « Control combinations in marketing : conceptual framework and empirical evidence », *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 57-69.
- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- Johanson U. (2000), « Characteristics of intangibles generated from literature and experienced Swedish firms », *Cahier de recherché, HEC*, n°712.

- Johanson U., Martensson M. et Skoog, M. (2001a), « Measuring to understand intangible performance drivers », *The European Accounting Review*, vol. 10, n°3, pp. 407-437.
- Johanson, U., Martensson M. et Skoog M. (2001b), « Mobilising change by means of the management control of intangibles », *Accounting, Organisation and Society*, vol. 26/7-8, pp. 715-733.
- Jokung-Nguéna O., Arrègle J-L., de Rongé Y. et Ulaga, W. (2001), *Introduction au management de la valeur*, Paris, Dunod.
- Jones R. (2005), « Finding sources of brand value : developing a stakeholder model of brand equity », *Journal of Brand Management*, vol. 13, n°1, pp. 10-32.
- Jourdan P. (2002), « De la marque en capitales vers le capital-marque : quoi de neuf depuis les travaux du MSI ? », *Actes du XVIIIème Congrès de l'Association Française de Marketing*, Lille, vol 18, pp. 429-454.
- Kallapur S. et Kwan S.Y.S. (2004), « The value relevance and reliability of brand assets recognized by U.K. firms », *The Accounting Review*, vol. 79, n°1, pp. 151-172.
- Kamakura W. A. et Russell G. J. (1993), « Measuring brand value with scanner data », *International Journal of Research in Marketing*, n°10, vol. 1, pp. 9-22.
- Kapferer J-N. (1998), *Les marques, capital de l'entreprise*, Paris, Les Editions de l'Organisation, 3^{ème} édition.
- Kapferer J-N. (2000), « Les marques au cœur du débat », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 114-118.
- Kapferer J-N. et Laurent G. (1989), « La sensibilité aux marques », chapitre 3, pp. 93-124, dans Kapferer J-N. et Thoenig J-C. (1989), *La marque : Moteur de la compétitivité des entreprises et moteur de la croissance de l'économie*, Mc Graw-Hill.
- Kapferer J-N. et Thoenig J-C. (1989), *La marque : Moteur de la compétitivité des entreprises et moteur de la croissance de l'économie*, Mc Graw-Hill.
- Kaplan R. S. et Norton D. P. (2003), *Le tableau de bord prospectif*, Paris, Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, trad. de *Translating strategy into action : The balanced scorecard*, (1996), Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Kaplan R. S. et Norton D. P. (1992), « The Balanced Scorecard measures that drives performance », *Harvard Business Review*, janvier-février, pp. 71-79.
- Kaplan R. S. et Norton D. P. (2001), « Le tableau de bord équilibré : un bilan », *Echanges*, n°181, octobre, pp. 20-23.
- Kaplan R. S. et Norton D. P. (2001), « Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management : part I », *Accounting Horizons*, vol. 15, n°1, pp. 87-104.

- Kaplan R. S. et Norton D. P. (2004), « Measuring the strategic readiness of intangible assets », *Harvard Business Review*, février, pp. 52-63.
- Kaufmann J-C. (1996), *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan.
- Keller K. L. (2003), *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, Upper Saddle River NJ, Prentice Hall, 2^{ème} édition.
- Keller K.L. (1993), « Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity », *Journal of Marketing*, n°57, vol. 1, pp. 1-22.
- Kerin R.A. et Sethuraman R. (1998), « Exploring the brand value - shareholder value nexus for consumer goods companies », *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 26, n° 4, pp. 260-273.
- Klein N. (2001), *No logo, La tyrannie des marques*, Paris, Actes Sud.
- Koenig G. (1990), *Management stratégique : visions, manœuvres et tactiques*, Paris, Nathan.
- Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°91, novembre, pp. 4-17.
- Kotler P. (2004), *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 14^{ème} édition.
- Kotler P. et Dubois B. (2000), *Marketing Management*, Publi-Union Editions, 10^{ème} édition.
- Krishnan H. S. (1996), « Characteristics of memory associations: a consumer-based brand equity perspective », *International Journal of Research in Marketing*, n°13, pp. 389-405.
- La Ville (de) V-I. (2000), « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°3, pp. 73-99.
- Lacroix M. (1998), « De la représentation des immatériels en comptabilité », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 2, tome 4, septembre, pp. 89-107.
- Lacroix M. et Zambon S. (2002), « Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne », *Comptabilité Contrôle Audit*, numéro spécial, pp. 61-84.
- Lai C. (2005), *La marque*, Paris, Dunod.
- Lane V. et Jacobson J. (1995), « Stock market reactions to brand extension announcement: the effects of brand attitude and familiarity », *Journal of Marketing*, vol. 59, n°1, pp. 63-77.
- Lassar W., Mittal B. et Sharma A. (1995), « Measuring customer-based brand equity », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 12, n°4, pp. 11-19.
- Le Moigne J-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Que-Sais-Je ?, PUF.

- Lefrançois R. (1987), « Les nouvelles approches qualitatives et le travail du sociologue », dans Deslauriers, J-P. (coordinateur), (1987), *Les méthodes de la recherche qualitative*, Presses de l'Université du Québec, pp. 143-153.
- Lev B. (2001), *Intangibles : Management, Measurement and Reporting*, Washington, Brookings Institution Press.
- Lev B. et Sougiannis T. (1996), « The capitalization, amortization and value relevance of R&D », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 21, pp. 107-138.
- Lev, B. et Sougiannis T. (1999), « Penetrating the Book-to-Market black box : the R&D effect », *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 26, n°3-4, pp. 419-460.
- Lev B. et Zarowin P. (1999), « The boundaries of financial reporting and how to extend them », *Journal of Accounting Research*, vol. 37, n°3, pp. 353-385.
- Lewi G. (2005a), *Branding management, La marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education
- Lewi G. (2005b), *La marque, Comprendre les marques pour les créer et les développer*, Paris, Vuibert, 3^{ème} édition.
- Lonnquist A. (2003), « Measurement of intangible success factors in four case organizations », *Journal of American Academy of Business*, mars, vol. 2, n°2, pp. 524-530.
- Madden T. J., Fehle F. et Fournier S. M. (2006), « Brands matter : an empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n°2, pp. 224-235.
- Manzano M. (2001), « Evolution des relations entre les producteurs et les distributeurs », pp. 117-139, dans *Encyclopédie Vente et Distribution*, coordonné par Bloch A. et Macquin A., Paris, Economica.
- Marois B. (2003), « Le capital immatériel : application au secteur français », *Cahier de recherche d'HEC*, n°771, pp. 1-43.
- Martory B. et Verdier F. (2000), « Comment traiter le goodwill ? Pratique d'une théorie, théorie d'une pratique », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 6, vol. 2, septembre, pp. 175-193.
- Mather P. R. et Peasnell K. V. (1991), « An examination of the economic circumstances surrounding decisions to capitalize brands », *British Journal of Management*, vol. 2, pp. 151-164.
- Megna P. et Klock L. (1993), « The impact of intangible capital on Tobin's Q in the semiconductor industry », *American Review*, pp. 265-269.
- Meignan G. (2001), « Perrier rame pour retrouver son peps », *L'Expansion*, n°651, pp. 62-63.
- Mendoza C. et Zrihen R. (1999), « Du balanced scorecard au tableau de pilotage », *L'Expansion Management Review*, décembre, pp. 102-110.

- Merchant K.A. (1998), *Modern management control systems*, Prentice Hall, New Jersey, Upper Saddle River.
- Meritum (2002), *Guidelines for managing and reporting on intangibles – intellectual capital report*, Autonomous University of Madrid.
- Michel G. (2004), *Au cœur de la marque*, Paris, Dunod.
- Miles M. et Huberman A. (1991), *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université ; traduction de *Qualitative analysis : a sourcebook of new methods*, (1984), Beverly Hills, Sage Publications.
- Miller R. L. et Lewis W. F. (1991), « A stakeholder approach to marketing management using the value exchange models », *European Journal of Marketing*, vol. 25, n°8, pp. 55-68.
- Mitchell R. K., Agle B. R. et Wood D. J. (1997), « Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, pp. 853-886.
- Mucchielli A. (1994), [1991], *Les méthodes qualitatives*, PUF, 2^{ème} édition.
- Muller K. A. III, (1999), « An examination of the voluntary recognition of acquired brand names in the United Kingdom », *Journal of Accounting and Economics*, n°26, janvier, pp. 179-191.
- Murphy J. (1991), *Brand valuation*, Business Books, 2^{ème} édition.
- Nogatchewsky G. (2004), « Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Paris Dauphine.
- Nussenbaum M. (2003), « Juste valeur et actifs incorporels », *Revue Economie Financière*, n°71, juin, pp. 71-86.
- Nussenbaum M. et Jacquot G. (2000/1), « L'évolution des normes comptables d'évaluation des marques : contraintes ou opportunités pour le marketing ? », *Revue Française de Marketing*, n°176, pp. 97-108.
- Nussenbaum M. et Jacquot G. (2002), « Comment évaluer ses actifs incorporels ? », *Option Finance, L'expertise*, n° 679, 4 mars, pp. 27-33.
- Nussenbaum M. et Jacquot G. (2003), « La marque, actif à géométrie variable », *Prodimarques, la revue des marques*, n°41, janvier, pp. 20-23.
- Obert R. (2003), *Pratique des normes IAS/IFRS*, Paris, Dunod.
- OCDE, (2006), « Actifs immatériels et création de valeur », *Réunion du conseil de l'OCDE au niveau ministériel*.
- Ollivier A. (2001), « Comment contrôler le marketing ? », *Les Echos*, 11 avril, pp. 2-5.

- Ollivier A. (2003), « Pour une approche globale du contrôle en marketing », 3^{ème} Congrès sur les tendances du marketing, 28-29 novembre, Venise.
- Ollivier A. (2006), « Comment concilier en marketing la logique managériale et le contrôle de l'actionnaire ? », 5^{ème} Congrès sur les tendances du marketing, 20-21 janvier, Venise.
- OMPI, (2003), « Créer une marque, initiation aux marques pour les petites et moyennes entreprises », *La propriété intellectuelle au service des entreprises*, n°1, pp. 1-33.
- OMPI, (2005), Système de Madrid concernant l'enregistrement international des marques, <http://www.wipo.int/madrid/fr/stat/pdf/stat2005.pdf>
- Pahud de Mortanges C. et van Riel A. (2003), « Brand equity and shareholder value », *European Management Journal*, août, vol. 21, n°4, pp. 521-527.
- Paillé P. (2006), *La méthodologie qualitative, Postures de recherche et travail de terrain*, Armand Colin.
- Park C. S. et Srinivasan V. (1994), « A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility », *Journal of Marketing Research*, n°31, vol. 2, pp. 271-288.
- Park J.L. (2001), « Supermarket product selection uncovered: manufacturer promotions and the channel intermediary », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 4, n°2, pp. 119-31.
- Paturel R. et Thévenard C. (1999), « Le sort des marques acquises lors des opérations de croissance externe », *Finance Contrôle et Stratégie*, vol. 2, n° 2, pp. 159-190.
- Perrier R. (1997), *Brand valuation*, Premier book.
- Pezet A. (2000), *La décision d'investissement industriel, Le cas de l'aluminium*, Paris, Economica.
- Pierrat C. (2000), « Immatériel et comptabilité », dans *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, sous la direction de Colasse B., Economica.
- Pierrat C. et Martory B. (1996), *La gestion de l'immatériel*, Paris, Nathan.
- Pierrat C. et Martory B. (2000), « Les spécificités du pilotage de l'immatériel », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 94-110.
- Pinches G., Narayanan V. et Kelm K. (1996), « How the market values the different stages of R&D-imitation, progress and commercialisation », *Journal of Applied Corporate Finance*, n°9, pp. 60-69.
- Poole M.S. et Van de Ven A.H. (1989), « Using paradoxes to build management and organization theories », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 562-578.

- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, trad. de *Competitive advantage*, (1985), New York, The Free Press.
- Portnoff A-Y. et Lamblin V. (2003), « Le capital réel des organisations », *Futuribles*, n°288, juillet-août, pp. 43-62.
- Pourtois J-P., Desmet H. et Lahaye W. (2006), « Postures et démarches épistémiques en recherche », dans Paillé P. (2006), *La méthodologie qualitative, Postures de recherche et travail de terrain*, Armand Colin, pp. 169-200.
- Powell S. (2003), « Accounting for intangible assets : current requirements, key players and future direction », Special issue : Intangibles and Intellectual Capital, *European Accounting Review*, vol. 12, n°4, pp. 797-811.
- Power M. (1992), « The politics of brand accounting in the United Kingdom », *European Accounting Review*, vol. 1, n°1, pp. 39-68.
- Prat dit Hauret, C. (2004), « Le contrôle de la survaleur : un défi pour les auditeurs légaux », *Journées d'études Université Montesquieu*, Bordeaux IV, 23 janvier, pp. 1-16.
- PriceWaterhouseCoopers (2002), *Comptes consolidés, Règles françaises, Comparaison avec les normes IAS*, Editions Francis Lefebvre, 3ème Edition.
- PriceWaterhouseCoopers (2003), *IFRS 2005, Divergences France/IFRS*, Editions Francis Lefebvre.
- Quatravaux C. (2006) *Bilan statistique des demandes d'enregistrement des marques déposées en 2005*, février
- Ratnatunga J., Hooley G. J. et Pike R. (1990), « The marketing-finance interface », *European Journal of Marketing*, vol. 24, n° 1, pp. 29-44.
- Reichheld F. (1996), *The Loyalty Effect*, Boston, Harvard Business School Press.
- Reichheld F. F. et Sasser W. E. (1990), « Zero defections : quality comes to services », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, pp. 105-111.
- Richard J. (2006), *Système comptable français et normes IFRS - Cas d'application avec corrigés*, Dunod, Paris.
- Roslender R. et Hart S. (2002), « Integrating Management Accounting and marketing in the pursuit of competitive advantage : the case for strategic management accounting », *Critical Perspectives on Accounting*, avril, vol. 13, n°2, pp. 255-278.
- Roslender R. et Hart S. (2003), « In search of strategic management accounting : theoretical and field study perspectives », *Management Accounting Research*, septembre, vol.14, n°3, pp. 255-280.
- RSM Salustro Reydel, (2004), « Maîtriser l'essentiel des IFRS, Objectif 2005 », *Option Finance*, supplément n°789, 14 juin, p.1-107.

- Shank J.K. et Govindarajan V. (1995), *La gestion stratégique des coûts*, Editions d'Organisation, trad. de *Strategic Cost Management : The New Tool For Competitive Advantage*, (1993) New York : The Free Press.
- Shocker A. D. et Weitz B. A. (1988), « A perspective on brand equity principles and issues », dans « Defining, measuring and managing brand equity » sous la direction de Leuthesser Lance (éd.), – Report 88-104 – Cambridge, Marketing Science Institute, pp. 1-32.
- Simmons R. (2000), *Performance measurement and control systems for implementing strategy*, Prentice Hall.
- Simon C. J. et Sullivan M. W. (1993), « The measurement and determinants of brand equity: a financial approach », *Marketing Science*, n°12, vol. 1, pp. 28-52.
- Srinivasan V. (1979), « Network models for estimating brand-specific effects in multi-attribute marketing models », *Management Science*, n°25, vol. 1, pp. 11-21.
- Srivastava R. K., Shervani T. A. et Fahey L. (1998), « Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis », *Journal of Marketing*, vol. 62, n°1, janvier, pp. 2-18.
- Stolowy H. et Jeny-Cazavan A. (2001), « International accounting disharmony : The case of intangibles », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 14, n°4, pp. 477-496.
- Stolowy H., Haller A. et Klockhaus V. (2001), « Accounting for brands in France and Germany compared with IAS 38 (intangible assets), An illustration of the difficulty of international harmonization », *The International Journal of Accounting*, vol. 36, n°2, pp. 147-167.
- Stolowy H., Haller A. et Klockhaus V. (2001), « La comptabilisation des marques en France, en Allemagne et selon les règles de l'IASB », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 1, n°7, mars, pp. 41-60.
- Sveiby K-E. (2000), *Knowledge Management, la nouvelle richesse des entreprises*, Maxima, trad. de *The new organizational wealth : managing et measuring knowledge-based assets*, (1997), Berrett-Koehler Publishers.
- Swait J., Erdem T., Louvière J. et Dubelaar C. (1993), « The equalization price : a measure of consumer perceived brand equity », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 1, n°10, pp. 23-45.
- Tauber E. M. (1988), « Brand leverage : strategy for growth in a cost-control world », *Journal of Advertising Research*, vol. 28, n°4, pp. 26-30.
- Teller R. (1999), *Le contrôle de gestion, Pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Caen, EMS, coll. Les Essentiels de la Gestion.
- Ternisien M. et Ternisien N. (2004), *Audit de marque*, Dunod.

- Thibierge C. (1997), « Contribution à l'étude des déterminants de la comptabilisation des investissements immatériels », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Paris IX-Dauphine.
- Thiétart R-A. et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Thoenig J-C. et Waldman C. (2005), *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*, Editions d'Organisation.
- Tondeur H. (2003), « Détermination des unités génératrices de trésorerie selon la norme IAS 36 », *Revue Française de Comptabilité*, n°355, pp. 27-32.
- Usunier J-C., Easterby-Smith M., Thorpe R. (2007), *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, 2^{ème} édition.
- Vernimmen P. (2005), *Finance d'entreprise*, 6^{ème} édition, Paris, Dalloz.
- Villemus P. (1996), *La fin des marques*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Walliser E. (1999), « La mesure comptable des marques à l'heure de l'intégration européenne : une disparité préoccupante », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 5, vol. 2, septembre, pp. 47-60.
- Walliser E. (2001), *La mesure comptable des marques*, Vuibert.
- Ward R. et Perrier R. (1998), « Brand valuation: the times are changing », *The Journal of Brand Management*, vol. 4, n°5, pp. 283-289
- Wegmann G. (2000), « Les tableaux de bord stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois », *Gestion 2000*, janvier-février, pp. 19-35.
- Wernerfelt B. (1984), « A Resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-190.
- Wood L. (2000), « Brands and brand equity : definition and management », *Management Decision*, vol. 38, n° 9, pp. 662-670
- Yin R. K. (2004), *Case study research, Design and methods*, 3^{ème} édition, Thousand Oaks (Calif.), London New Delhi : Sage.
- Zambon S. (coordinateur), (2003), « Study on the measurement of intangible assets and associated reporting practices », prepared for the *Commission of the European Community*, avril, The University of Melbourne, University of Ferrara, NYU Stern.

REPERTOIRE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1-1 : Les outils de gestion du capital immatériel.....	34
Tableau 1-2 : Tableau récapitulatif des positions de l'IASB et de la France avant et après 2005 concernant les actifs incorporels	48
Tableau 1-3 : La marque : définitions	52
Tableau 1-4 : Les marques les plus anciennes	54
Tableau 1-5 : Enregistrements et renouvellements des demandes d'enregistrement international de marques de 1948 à 2004.....	56
Tableau 1-6 : Définitions de la marque : l'approche marketing	59
Tableau 1-7 : Définitions de la marque : l'approche comptable et financière	62
Tableau 1-8 : Tableau récapitulatif sur la comptabilisation et la dépréciation des marques selon les normes françaises et IFRS	63
Tableau 1-9 : Les 15 marques mondiales et françaises les plus chères selon la méthode du cabinet Interbrand.....	69
Tableau 2-1 : Postulats de l'interface entre le marketing et la finance	86
Tableau 2-2 : La création de valeur par la marque.....	92
Tableau 2-3 : L'approche transactionnelle et l'approche relationnelle de la marque	94
Tableau 2-4 : Les différents types de relations entre adversaires-partenaires économiques ...	98
Tableau 3-1 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.....	118
Tableau 3-2 : Qualification rapide des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche	124
Tableau 3-3 : Paramètres du design de l'entretien	128
Tableau 3-4 : Liste des entretiens réalisés.....	131
Tableau 3-5 : Profil des personnes interviewées	140
Tableau 4-1 : Profil des personnes interviewées	160
Tableau 4-2 : Profil des personnes interviewées	181
Tableau 4-3 : Profil des personnes interviewées	209
Tableau 5-1 : Profil des personnes interviewées	229
Tableau 5-2 : Profil des personnes interviewées	253
Tableau 5-3 : Profil des personnes interviewées	270

Liste des figures

Figure 0-1 : Le poids de la marque dans la valeur de l'entreprise (en milliards de dollars).....	7
Figure 0-2 : Design de la recherche	13
Figure 1-1 : Evolution des différentes catégories d'immobilisations incorporelles.....	21
Figure 1-2 : Les relations causales de la mesure de l'immatériel	24
Figure 1-3 : Le Tableau de Bord Prospectif.....	29
Figure 1-4 : Le Navigateur de Skandia	31
Figure 1-5 : Synthèse des relations proposées par la littérature.....	64
Figure 1-6 : La méthode Interbrand	70
Figure 1-7 : La méthode Sorgem.....	71
Figure 2-1 : Modèle d'échange de valeur.....	96
Figure 2-2 : Les programmes de CRM : un cercle vertueux intuitif.....	106
Figure 2-3 : Modèle organisationnel des implications managériales de l'évaluation des marques	111
Figure 2-4 : Cadre d'analyse de notre recherche.....	113
Figure 4-1 : Organisation du groupe Globalmarket	161
Figure 4-2 : Répartition des activités du groupe Globalmarket	162
Figure 4-3 : Le processus schématisé de la gestion des risques.....	172
Figure 4-4 : Exemple de matrice de risques	173
Figure 6-1 : Typologie des modes de pilotage d'une marque	307

ANNEXES

Annexe A : Guide d'entretien responsable d'évaluation

- Présentation de l'interlocuteur et de l'entreprise

Quel a été votre parcours jusqu'à ce poste ? (formation, postes occupés)

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise ?

- Quel est le processus qui conduit une entreprise à évaluer sa marque ?

Qui décide d'évaluer une marque ?

En général, pour quelle(s) raison(s) ?

Qui est votre interlocuteur principal ?

- Comment se déroule le processus d'évaluation ?

Quels sont les critères d'évaluation retenus ?

Quels sont les acteurs impliqués dans le processus ?

Quel est le service le plus concerné ?

Quel est le rôle de chacun des acteurs ?

Quel est la durée moyenne du processus d'évaluation ?

Quel est votre rôle lors du processus d'évaluation ?

Les autres acteurs de l'organisation sont-ils sensibilisés au sujet ? Si oui, de quelle manière ?

Quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de l'évaluation ?

- Une fois la marque évaluée, comment s'effectue le suivi ? (par qui, à quelle fréquence ?)

Le cabinet intervient-il après l'évaluation ?

Si oui, à quelle fréquence ?

- Quelles sont les implications de l'introduction des normes IFRS sur la gestion et l'évaluation des marques ?

Annexe B : Guide d'entretien Globalmarket

- Présentation de l'interlocuteur et de l'entreprise

Quel a été votre parcours jusqu'à ce poste (formation, postes occupés) ?

Quelles sont vos fonctions au sein de l'entreprise

Comment s'organise votre service ? La fonction contrôle de gestion (ou marketing, etc.) ?

Présentation de la (ou les) marque(s) dont vous êtes responsable

- Comment gérez-vous la marque (ou l'ensemble des marques) dont vous êtes responsable ?

Quels sont les indicateurs de suivi d'une marque ?

Quelle est leur périodicité de suivi ?

Avec qui êtes vous en contact ?

A quelle fréquence ? Sur quels sujets ?

La marque a-t-elle fait l'objet d'une évaluation ?

Si oui, à quelle occasion, par qui, comment ?

Une fois la marque évaluée, comment s'effectue le suivi ? (Par qui ? Comment ?)

- Quelles sont les implications de l'introduction des normes IFRS sur la gestion et l'évaluation des marques ?

Que pensez-vous de ces changements de normes sur la gestion des marques ?

Selon vous, ces nouvelles normes permettent-elles une meilleure gestion des marques ?

- Comment êtes-vous évalué ?

Par qui ? Sur quels critères (qualitatifs, quantitatifs) ? A quelle périodicité ?

Etes-vous évaluée individuellement et/ou collectivement ?

La valeur d'une marque constitue-elle, pour certains acteurs, un moyen d'évaluation de leur performance individuelle ? Si oui, quels sont les acteurs concernés

- D'une manière générale, comment améliorer la valeur d'une marque ?

Pourriez-vous me donner les coordonnées d'autres personnes susceptibles d'être intéressées par notre étude ?

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION GENERALE	5
CHAPITRE 1 – DE L’EMERGENCE DE L’IMMATERIEL A LA FOCALISATION SUR LA MARQUE	18
Introduction.....	18
SECTION 1 - LES CONTOURS DE L’IMMATERIEL	19
1. L’immatériel : un concept ambigu	19
1.1. L’importance de l’immatériel	19
1.2. Une multitude de définitions.....	22
1.2.1. <i>Distinction immatériel / intellectuel / incorporel</i>	22
1.2.2. <i>Distinction dépenses / investissements / actif</i>	24
1.3. Classification de l’immatériel.....	24
1.3.1. <i>La classification d’Edvinsson et Malone (1997)</i>	25
1.3.2. <i>La classification de Sveiby (2000)</i>	25
1.4. Les outils de l’immatériel	27
1.4.1. <i>Le Tableau de Bord Prospectif (Kaplan et Norton, 2003)</i>	27
1.4.2. <i>Le Navigateur de Skandia (Edvinsson et Malone, 1997)</i>	30
1.4.3. <i>Autres outils de mesure du capital immatériel</i>	32
2. La comptabilisation de l’immatériel	36
2.1. La comptabilisation de l’écart d’acquisition (ou goodwill)	36
2.1.1. <i>Perspective comptable</i>	36
2.1.2. <i>Perspective économique</i>	38
2.1.3. <i>L’enregistrement de l’écart d’acquisition</i>	40
2.2. La comptabilisation et la dépréciation des actifs incorporels autres que l’écart d’acquisition ..	42
2.2.1. <i>La réglementation française</i>	42
2.2.2. <i>Les normes IFRS</i>	44
SECTION 2 - LES SPECIFICITES DES MARQUES	51
1. Emergence du concept de marque.....	51
1.1. Qu’est-ce qu’une marque ?	51
1.2. L’origine des marques	52
1.3. Un intérêt accru pour la valeur des marques.....	55
2. Approche marketing et approche comptable : deux visions complémentaires	57
2.1. L’approche marketing.....	57
2.2. L’approche comptable	61
2.2.1. <i>La marque du point de vue de l’entreprise</i>	61
2.2.2. <i>La comptabilisation des marques</i>	62
2.3. Une complémentarité des approches marketing et comptables.....	64
3. Les méthodes d’évaluation d’une marque.....	65
3.1. Les approches traditionnelles de l’évaluation des marques	66
3.2. Les approches multicritères d’évaluation d’une marque.....	68
3.2.1. <i>Le cabinet Interbrand</i>	68
3.2.2. <i>Le cabinet Sorgem</i>	71
Conclusion du chapitre 1.....	73

CHAPITRE 2 – LA MARQUE AU CŒUR D’UN PROCESSUS D’ECHANGE	74
Introduction.....	74
SECTION 1 – L’IMPORTANCE DE LA MARQUE POUR LES ACTIONNAIRES	75
1. La comptabilisation des marques : un enjeu pour les normalisateurs	75
2. La pertinence de la prise en compte de la valeur des marques pour les marchés financiers. 79	
2.1. La pertinence de la comptabilisation des actifs incorporels pour les marchés financiers	79
2.1.1. <i>La pertinence de la comptabilisation des actifs incorporels</i>	79
2.1.2. <i>La pertinence de la comptabilisation des marques pour les marchés financiers</i>	81
2.2. La pertinence de la prise en compte de la valeur des marques.....	82
2.3. L’impact des annonces de stratégies de marque sur le cours boursier	87
3. Une focalisation marquée sur l’actionnaire.....	89
SECTION 2 – LES INTERACTIONS ENTRE LA MARQUE ET SES PARTIES PRENANTES	92
1. D’une vision transactionnelle à une vision relationnelle de la marque.....	92
2. Une focalisation sur les parties prenantes principales.....	97
2.1. La marque au cœur des échanges avec les distributeurs	97
2.1.1. <i>Un pouvoir important des distributeurs en France</i>	97
2.1.2. <i>Une nécessaire coopération entre industriels et distributeurs</i>	99
2.2. La marque au cœur des échanges avec les consommateurs	100
2.2.1. <i>Le rôle de la marque pour le consommateur</i>	100
2.2.2. <i>Le rôle de la marque pour l’entreprise</i>	102
2.2.3. <i>Le développement des programmes de CRM</i>	103
SECTION 3 - L’EVALUATION DES MARQUES COMME OUTIL DE PILOTAGE OPERATIONNEL ET STRATEGIQUE	109
3.1. L’évaluation des marques comme outil de pilotage opérationnel.....	109
3.2. L’évaluation des marques comme outil de pilotage stratégique	110
Conclusion du chapitre 2.....	113
CHAPITRE 3 - DEMARCHE EMPIRIQUE ET ETUDE EXPLORATOIRE	114
Introduction.....	114
SECTION 1 - DEMARCHE EMPIRIQUE : EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	115
1. Epistémologie de la recherche : un positionnement interprétativiste.....	115
1.1. Aperçu général des trois principaux paradigmes	115
1.1.1. <i>Le positivisme</i>	115
1.1.2. <i>Le constructivisme</i>	116
1.1.3. <i>L’interprétativisme</i>	117
1.2. Un positionnement interprétativiste	119
1.3. La démarche de la recherche : un raisonnement par abduction	120
2. Méthodologie de la recherche	120
2.1. Le choix de l’étude de cas.....	121
2.2. L’entretien comme mode principal de collecte des données.....	124
2.2.1. <i>Les caractéristiques de l’entretien</i>	125
2.2.2. <i>Les difficultés d’une méthode par entretien</i>	128
2.3. Mode opératoire.....	129
2.3.1. <i>Le choix du terrain de recherche</i>	129
2.3.2. <i>La population de l’étude</i>	130
2.3.3. <i>La prise de contact</i>	132
2.3.4. <i>La conduite des entretiens</i>	133
2.3.5. <i>Les données secondaires : documents internes / documents externes</i>	134

2.4. Validation et limites d'une recherche qualitative.....	135
2.4.1. La validation d'une recherche qualitative	135
2.4.2. Les limites posées par l'utilisation de données qualitatives	137
SECTION 2 - ETUDE EXPLORATOIRE.....	139
1. Présentation de l'étude exploratoire.....	139
1.1. Présentation des personnes interviewées	139
1.2. Pourquoi évaluer une marque ?.....	140
1.3. Les différents modes opératoires	142
1.3.1. Les personnes rencontrées	142
1.3.2. Le processus de valorisation.....	143
2. Les enjeux de l'évaluation d'une marque	151
2.1. Des objectifs différents	151
2.2. Un suivi de l'évaluation très limité.....	152
3. Les apports de l'étude exploratoire	153
3.1. Une meilleure compréhension des leviers de création de la valeur d'une marque.....	154
3.2. Une identification des entreprises pertinentes pour notre recherche.....	155
3.3. La définition des interlocuteurs pertinents pour notre recherche	155
Conclusion du chapitre 3.....	157
CHAPITRE 4 - ETUDE EMPIRIQUE : PRESENTATION DU CAS GLOBALMARKET ET DU CAS DES MARQUES FAIBLES	158
Introduction.....	158
SECTION 1 - VERS UNE PRISE DE CONSCIENCE DE LA VALEUR DES MARQUES	159
1. Un groupe organisé autour de ses marques.....	159
1.1. Présentation générale du groupe Globalmarket	159
1.2. Une stratégie orientée vers la réduction du nombre de marques.....	163
2. D'une vision marketing à une vision financière des marques.....	168
2.1. La prise de conscience de la valeur financière des marques	168
2.2. Une gestion des risques tournée vers les marques	171
2.2.1. Les risques liés au départ de salariés	173
2.2.2. Les risques liés à la réputation	174
2.2.3. Les risques sanitaires.....	175
2.3. La valorisation de la marque Globalmarket.....	177
SECTION 2 - CAS DES MARQUES FAIBLES NON COMPTABILISEES AU BILAN : LES CAS BOURBON ET GELATI.....	180
1. Le cas Bourbon	181
1.1. Présentation de la marque Bourbon	181
1.2. Les opérations promotionnelles	183
1.3. Le lancement d'une innovation.....	188
1.4. Le poids important des distributeurs.....	191
1.4.1. Le rôle des category managers	192
1.4.2. Le suivi des ventes.....	194
2. Gelati.....	195
2.1. Présentation de la marque Gelati	196
2.2. L'importance des opérations promotionnelles	196
2.3. La mesure de la performance des dépenses marketing	197
2.4. L'allocation des dépenses marketing entre les marques	200
2.5. Le rôle du category manager en tant qu'interface entre industriel et distributeur.....	202
2.6. Impact des normes IFRS par rapport à la définition du chiffre d'affaires.....	205

SECTION 3 - CAS DES MARQUES FAIBLES COMPTABILISEES AU BILAN : LE CAS BIANCO	209
1. Une relation conflictuelle entre industriels et distributeurs	210
1.1. Le rôle de la force de vente.....	210
1.2. La remise en cause de la loi Galland.....	215
2. Le rôle clé de la logistique dans la mise en place d'opérations promotionnelles	217
2.1. Présentation du service logistique.....	217
2.2. Le rôle de la logistique dans la mise en place d'une opération promotionnelle.....	218
3. Une nécessaire mesure de la performance des opérations promotionnelles	220
4. Le faible impact de la comptabilisation de la marque Bianco sur son pilotage	224
Conclusion du chapitre 4.....	226
CHAPITRE 5 - CAS DES MARQUES FORTES	227
Introduction.....	227
SECTION 1 - CAS DES MARQUES FORTES NON COMPTABILISEES AU BILAN : LES CAS SILO ET HYDRASOAP.....	228
1. Le cas SILO	228
1.1. Le faible pouvoir de négociation des distributeurs	229
1.1.1. <i>Présentation des équipes en relation avec les distributeurs.....</i>	230
1.1.2. <i>Le temps fort des négociations avec les distributeurs</i>	232
1.1.3. <i>La délicate fixation des objectifs par enseigne.....</i>	235
1.1.4. <i>Le poids de la marque dans les relations avec les distributeurs</i>	236
1.2. Des acteurs tournés vers le développement des marques.....	239
1.2.1. <i>Les outils de développement des marques.....</i>	239
1.2.2. <i>Une rémunération fortement liée aux marques.....</i>	242
1.3. Un objectif prioritaire : séduire le consommateur.....	243
1.3.1. <i>Un centre d'innovation tourné vers le consommateur</i>	244
1.3.2. <i>Un marketing local au service des consommateurs</i>	245
1.4. La nécessité de délivrer le profit aux actionnaires	251
2. Le cas Hydrasoap	253
2.1. Présentation de la marque Hydrasoap.....	254
2.2. La satisfaction du consommateur comme enjeu majeur	255
2.2.1. <i>Des actions marketing spécifiques.....</i>	255
2.2.2. <i>La publicité en tant que développement de l'image de marque à long terme</i>	257
2.2.3. <i>Le rôle du service études.....</i>	259
2.3. Le pilotage d'une innovation	262
2.3.1. <i>Les interactions entre les marketeurs et les contrôleurs de gestion.....</i>	262
2.3.2. <i>Le centre d'innovation : un contrôle par étapes</i>	263
2.4. Une pression actionnariale omniprésente.....	266
SECTION 2 - CAS DES MARQUES FORTES COMPTABILISEES AU BILAN : LES CAS FROZEN ET LA DIJONNAISE.....	270
1. Le cas Frozen	271
1.1. Présentation de la marque Frozen	271
1.2. Les campagnes publicitaires comme outil privilégié de développement des marques	272
1.3. Un enjeu supplémentaire lié à l'introduction des normes IFRS pour les marques comptabilisées au bilan	275
1.3.1. <i>Une attention accrue sur la valeur de la marque.....</i>	276
1.3.2. <i>Les implications des normes en termes de pilotage de la marque</i>	280
1.3.3. <i>Des liens renforcés entre la finance et le marketing</i>	281
1.3.4. <i>Une portée plus large des nouvelles normes comptables.....</i>	283

2. Le cas La Dijonnaise.....	284
2.1. Présentation de la marque La Dijonnaise.....	284
2.2. Les implications de l'introduction des normes IFRS sur le pilotage des marques fortes comptabilisées au bilan.....	286
2.2.1. <i>La mise en œuvre d'un test de dépréciation</i>	287
2.2.2. <i>Une collaboration renforcée des équipes marketing et financière</i>	290
2.2.3. <i>Perceptions de l'impact des normes IFRS</i>	293
2.2.4. <i>Vers une application élargie de la norme</i>	295
2.2.5. <i>Les limites de l'activation</i>	298
2.2.6. <i>L'impact de la comptabilisation d'une marque sur l'évaluation individuelle</i>	300
Conclusion du chapitre 5.....	304
CHAPITRE 6 - DISCUSSION DES RESULTATS – CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE – LIMITES – VOIES DE RECHERCHE ET CONCLUSION GENERALE	305
Introduction.....	305
SECTION 1 – DISCUSSION DES RESULTATS.....	306
1. Typologie des modes de pilotage d'une marque.....	306
1.1. Le cas des marques faibles : un contrôle orienté logistique.....	307
1.2. Le cas des marques fortes non comptabilisées au bilan : un contrôle orienté marketing.....	310
1.3. Le cas des marques fortes comptabilisées au bilan : un contrôle orienté finance.....	313
2. Vers la définition d'un système dynamique du pilotage d'une marque.....	316
2.1. Le cercle « vertueux » du pilotage d'une marque.....	317
2.2. Le cercle « vicieux » du pilotage d'une marque.....	318
3. Une nouvelle vision de l'entreprise.....	321
SECTION 2 – CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERPECTIVES DE LA RECHERCHE	324
1. Les contributions de la recherche.....	324
1.1. Contributions théoriques.....	324
1.2. Contributions méthodologiques.....	326
1.3. Contributions managériales.....	327
2. Limites et voies futures de recherche.....	329
2.1. Limites de la recherche.....	329
2.2. Perspectives de recherche.....	331
BIBLIOGRAPHIE	335
REPertoire DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	351
Liste des tableaux.....	351
Liste des figures.....	352
ANNEXES.....	353
TABLE DES MATIERES	355

VU : Le président

M.

VU : Les suffragants

M. M.

Vu et permis d'imprimer :

Le Vice-Président du Conseil Scientifique Chargé de la Recherche
de l'Université Paris Dauphine

L'impact des marques sur les modes de pilotage de l'entreprise

Anne-Laure FARJAUDON

L'importance croissante des investissements immatériels et en particulier des marques constitue le point de départ de cette recherche. L'objectif de cette thèse est de répondre à la question suivante : dans quelle mesure la montée en puissance des marques a-t-elle des répercussions sur le pilotage de l'entreprise ?

A l'issue d'une revue de la littérature approfondie, un cadre d'analyse est proposé. Ce cadre place la marque au cœur d'un processus d'échange entre l'entreprise et trois parties prenantes principales : les consommateurs, les distributeurs et les actionnaires. Une étude exploratoire réalisée auprès d'experts en évaluation de marques a été complétée par une étude de cas composée de sept sous-cas correspondant à différentes marques de l'entreprise étudiée.

A la lumière des différents cas, une typologie des modes de pilotage d'une marque est dressée : un contrôle orienté logistique, un contrôle orienté marketing et un contrôle orienté finance. Au final, les résultats font apparaître une nouvelle vision de l'entreprise dont la performance devient pilotée par l'intermédiaire de ses marques.

Mots clés : contrôle de gestion, immatériel, marque, évaluation, normes IFRS

Laboratoire : DRM – CREFIGE – Université Paris Dauphine

The impact of brands on the company's management

Anne-Laure FARJAUDON

The growth of intangible investments, in particular brands, constitutes the starting point of this research. The aim of this thesis is to answer the following question : to what extent the increasing importance of brands has repercussions on the management of a company ?

The following framework was set up after a detailed review of the literature. This framework positions the brand as the central point of a value exchange model between a company and three main stakeholders : the consumers, the distributors and the shareholders. An exploratory study realised with experts in brand valuation was complemented by an analysis of seven case study corresponding to various brands of the studied company.

In the light of these various cases, a typology of a brand's management is established : a logistic control, a marketing control and a financial control. Finally, the results of this study reveal a new vision of the company, which performance becomes managed through its brands.

Key words : management control, intangibles, brand, IFRS standards

Research center : DRM – CREFIGE – Université Paris Dauphine