



Sarah Andrina Schütz

BA en art dramatique, responsable Événementiel HSLU, animatrice et porte-parole directrice d'AVAutions, Zurich
www.sarahandrinascuetz.ch



Giorgio Meier-Mazzucato

docteur en droit, spécialiste en finance et comptabilité avec brevet fédéral, expert fiduciaire diplômé, expert fiscal diplômé, expert en révision agréé
ITERA Aarau, Zurich et Zoug
www.itera.ch/www.iteracf.ch

Évaluation de marques

Principes de base du développement des marques et de leur évaluation

Qu'est-ce qu'une marque? Et quelle est sa valeur? Dans l'article qui suit, les auteurs abordent les principes de base du développement et de l'évaluation d'une marque et montrent, à l'aide d'exemples pratiques, à quel point il faut être vigilant lors de son positionnement.

Les marques jouent un rôle croissant dans les espaces économiques et de consommation nationaux et internationaux, dans lesquels les entreprises communiquent de plus en plus via les médias numériques et se présentent et se positionnent en conséquence.

Les marques constituent une expression concentrée d'une entreprise vis-à-vis de différents groupes d'intérêts (stakeholders) – à savoir des personnes et des institutions directement ou

indirectement concernées par les activités d'une entreprise ou qui ont des intérêts dans ses activités. Les marques doivent s'adresser à ces différents groupes de manière ciblée et répondre autant que possible à leurs besoins. Les auteurs se penchent sur les grandes lignes du développement et de l'évaluation des marques. Dans un article ultérieur, certains aspects seront abordés de manière plus approfondie.

1. Aperçu général

Les marques sont en principe de nature immatérielle. Il s'agit de signes qui permettent de distinguer les produits, les services, les recettes ou les formules d'une entreprise de ceux d'autres entreprises. Ils sont matérialisés notamment par des mots, des lettres, des chiffres, des représentations figuratives, des formes tridimensionnelles ou des associations de tels éléments entre eux ou avec des couleurs¹.

Les marques sont des sujets variés, multidimensionnels et complexes. Comment aborder un sujet aussi vaste pour le présenter, le décrire, le comprendre et l'évaluer? Il est judicieux d'en donner d'abord un aperçu général concis, puis d'approfondir certains aspects sur la base de cette vue d'ensemble.

Les marques peuvent par exemple être classées selon leur typologie (cf. Figure 1)². De plus, les marques peuvent avoir des fonctions très différentes (cf. Figure 2)³.

2. Définitions de marques

Suivant leur typologie et leurs différentes fonctions, il existe également différentes définitions des marques, dont seules une définition juridique et une définition économique sont présentées ici⁴:

- Définition **juridique** fondée sur le droit des marques

La loi fédérale sur la protection des marques et des indications de provenance (loi sur la protection des marques, LPM) du 28 août 1992⁵ traite, entre autres, de la protection des marques, de la création, de l'existence et du contenu du droit des marques, puis de la distinction entre marques de garantie, marques collectives et marques géographiques, ainsi que de l'enregistrement des marques⁶.

Ce qui nous intéresse ici, c'est la notion juridique de marque selon l'art. 1 LPM, aux termes duquel la marque est un signe propre à distinguer les produits ou les services d'une entreprise de ceux d'autres entreprises. Les mots, les lettres, les chiffres, les représentations gra-

phiques, les formes en trois dimensions, seuls ou combinés entre eux ou avec des couleurs, peuvent en particulier constituer des marques.

- Sur le plan **économique**, il existe également différentes définitions, par exemple:

D'un point de vue conceptuel, une marque peut être considérée comme la somme de toutes les représentations qu'un nom de marque (brand name) ou une marque figurative (brand mark) suscite ou doit susciter chez les clients afin de distinguer les produits ou services d'une entreprise de ceux d'autres entreprises⁷.

En ce qui concerne leurs caractéristiques, des représentations sont créées par des noms, des termes, des signes, des logos, des symboles ou des combinaisons de ceux-ci afin d'identifier et d'orienter le choix des produits ou des services⁸. Ainsi, Meffert définit la «marque» comme un ensemble d'avantages présentant des caractéristiques spécifiques qui font que cet ensemble d'avantages se différencie durablement, du point de vue des groupes cibles concernés, par rapport à d'autres ensembles d'avantages qui répondent aux mêmes besoins fondamentaux⁹.

En raison de l'étendue du sujet, les réflexions suivantes se limiteront aux domaines du développement et de l'évaluation de la marque, cette partie présentant d'abord les grandes lignes, qui seront développées dans un article ultérieur.

3. Développement de marques – Principes fondamentaux

Le développement d'une marque peut se dérouler en trois étapes, à savoir la construction de la marque, appelée branding, la gestion de la marque, appelée brand management, et la réorientation de la marque, appelée rebranding. La situation est la suivante:

- Lors du branding, le développeur ou le futur propriétaire façonne une nouvelle marque dans le but de lui conférer un caractère unique, ce que l'on appelle l'identité de la marque. On parle souvent d'un visage dans la foule.
- Dans le brand management, le propriétaire de la marque introduit cette marque sur le marché afin d'accroître la notoriété de la marque, c'est-à-dire la reconnaissance de la marque, et d'adapter l'image externe de la marque en termes de connaissance de la marque (perception extérieure) et d'image de marque, à savoir le côté émotionnel, inconscient, à l'image propre de la marque définie par le propriétaire de la marque.
- Quant au rebranding, il consiste à donner une nouvelle identité à une marque existante.

Figure 1: Typologie des marques

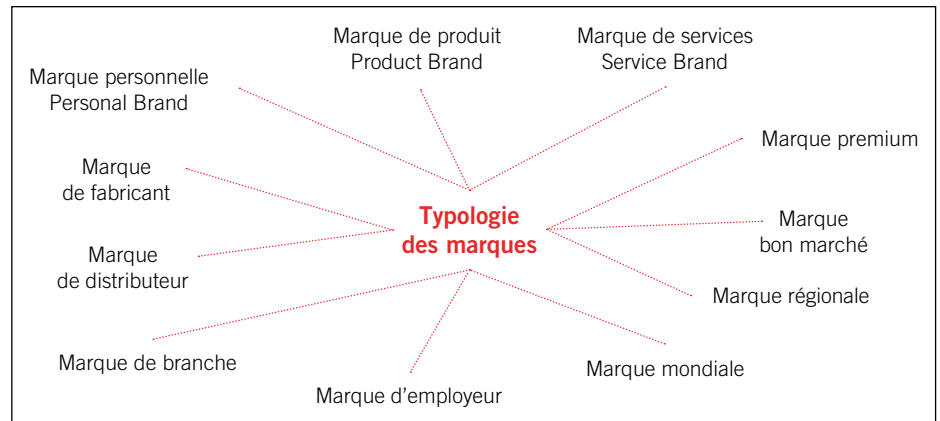
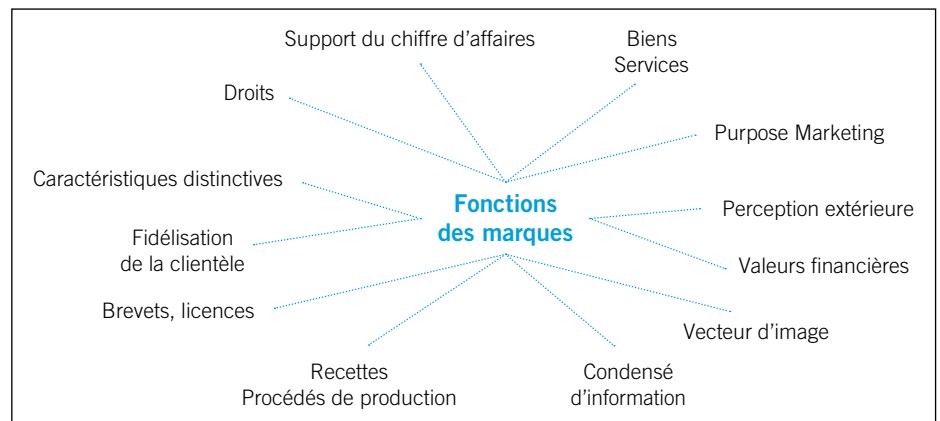


Figure 2: Fonctions des marques



La perception d'une marque se fonde d'une part sur une perception consciente et «extérieure» des consommateurs ou de la société, dans la mesure où les gens peuvent formuler et argumenter pourquoi ils considèrent une marque comme bonne ou mauvaise, ce que l'on appelle des faits, et d'autre part sur une attitude intérieure non visible vis-à-vis d'une marque spécifique, un sentiment diffus vis-à-vis d'une marque avec une attitude agissant de manière subconsciente ou un comportement intuitif d'achat et de consommation.

Pour influencer positivement ces deux facteurs de perception, les marques tentent d'agir sur les consommateurs par des mesures de marketing et de communication ciblées. Le comportement général des consommateurs a considérablement évolué au cours des dix dernières années. Avec la génération Y (Millennials) et la génération Z, on assiste à l'émergence de générations qui accordent une grande importance aux valeurs d'une entreprise¹⁰.

Les marques internationales se sont penchées très tôt sur leur purpose marketing. Le purpose s'adresse à toutes les parties prenantes et répond à des questions fondamentales sur le pourquoi et le comment des entreprises, à savoir quel est l'objectif d'une entreprise et comment elle s'engage notamment en faveur de l'environnement,

des droits de l'homme, de la diversité et de l'égalité des genres. Le purpose marketing consiste pour les entreprises à développer et à transmettre ces valeurs définies de l'entreprise dans une attitude claire, visible vers l'extérieur et authentique. Purpose fait partie des sept principales tendances du marketing mondial pour 2021¹¹. La société exige que les marques annoncent la couleur. En Suisse, la tendance de fond est encore hésitante dans certains domaines. Mais ici aussi, l'appel à une communication transparente des valeurs de l'entreprise se fera de plus en plus pressant dans les années à venir, compte tenu de l'adaptation de la législation¹².

Exemples de prise en compte de la pertinence sociale et politique dans le contexte de la gestion des valeurs d'une marque:

- Il y a une quinzaine d'années, on a pu observer une forte tendance des marques à prendre en compte le facteur de la durabilité dans leur communication marketing¹³. La Suisse a été l'un des précurseurs. Ces dernières années, le thème de la «vague verte» est devenu un «must» et les entreprises ou les marques ont dû se pencher sur leur positionnement dans le contexte de la durabilité vécue.

La durabilité des grandes entreprises doit être communiquée de manière transparente et proactive. Si une marque souhaite aujourd'hui encore se distinguer par un engagement important dans le domaine de l'environnement, la campagne sera très coûteuse afin de se démarquer de la masse. Un engagement précoce dans ce domaine s'est donc littéralement avéré payant pour les marques.

- Un autre exemple est le mouvement pour l'égalité dans les entreprises. Lors de la «Journée internationale de la femme» en 2021, diverses marques se sont publiquement prononcées en faveur d'un soutien à cette cause. Dans les années à venir, les exigences de la société – pour rappel: les générations Y et Z en tant que nouveau groupe cible à fort pouvoir d'achat – deviendront probablement beaucoup plus fortes et il est recommandé aux marques de réagir à temps à ce mouvement dans le sens d'une évolution des tendances¹⁴.

Le purpose marketing doit donc être considéré comme un instrument en partie mouvant, qui doit être constamment contrôlé et éventuellement adapté aux nouvelles tendances et/ou aux changements de la société. La prudence est toutefois de mise: les valeurs d'entreprise ne sont pas simplement des valeurs fluides qui peuvent être adaptées ou utilisées brièvement à des fins purement marketing. Un tel comportement désécuriserait les consommateurs et nuirait considérablement à la réputation d'une marque.

- La marque Burger King nous montre un bon ou un mauvais exemple pratique en rapport avec la «Journée internationale de la femme» 2021, pour laquelle une nouvelle stratégie de communication devait être publiée sur la base de l'actualité du jour. La chaîne de fast-food a voulu valoriser les femmes, elle a agi sur le mode de la provocation et a déclenché une tempête d'indignation. Avec un premier tweet¹⁵ qui exprimait «la place des femmes est en cuisine», la marque s'est attiré les foudres de l'ensemble du réseau et des clientes. Le supposé rétropédalage dans un deuxième tweet avec un programme de bourses pour les femmes n'a plus été lu ni perçu à ce moment-là. Pourquoi? Permettons-nous de tirer une conclusion personnelle: la démarche en soi n'a pas été comprise et les valeurs de l'entreprise dans le contexte de l'égalité des femmes n'ont pas été clairement exprimées. La réputation de la marque a considérablement souffert de cette action au sein de certains groupes cibles. Cet exemple montre à quel point la valeur d'une marque est fragile. Un purpose marketing défini à temps et moderne est d'une importance élémentaire. Plus l'échange et l'interaction avec les clients



Cet article spécialisé est également disponible sous forme de fichier audio: rendez-vous sur www.trex.ch, écoutez-le directement ou téléchargez-le.

sont encouragés, par exemple via les médias sociaux, plus la chance ou le risque de questions critiques est grand. Des valeurs claires et une charte d'entreprise aident à s'orienter.

- Dans le meilleur des cas, il est possible de se mettre habilement en scène en tant que marque grâce à des actions marketing exceptionnelles, en tenant compte de ses propres valeurs et du moment opportun. Prenons l'exemple de BMW Suisse: pendant les confinements du printemps 2020 et de l'hiver 2020, BMW a mis gratuitement des véhicules à la disposition du personnel soignant et des professionnels de la santé¹⁶. L'action a été célébrée et commentée avec bienveillance dans les médias sociaux. La marque a ainsi saisi le bon moment pour générer une valeur ajoutée pour la société et, le cas échéant, pour ses futurs clients, et pour souligner sa réputation de marque prévoyante et innovante.
- L'exemple le plus récent est celui de la célèbre marque de bière américaine «Bud Light». Cette marque s'est retrouvée au cœur de la lutte culturelle entre les libéraux et les conservateurs aux États-Unis. En raison d'une coopération avec une influenceuse transgenre, la marque et le groupe Anheuser-Busch qui en est propriétaire sont confrontés à de vives critiques et à des appels au boycott de la part des rangs de la droite politique¹⁷. Anheuser-Busch a perdu 4,5 milliards de dollars de valeur boursière en deux semaines¹⁸.

Ces exemples de gestion de la marque et de purpose marketing doivent servir de base au thème de l'évaluation de la marque.

4. Évaluation de marques – Principes fondamentaux

Au vu des exemples précités, il apparaît que les marques sont extrêmement volatiles en termes de valeur, ce qui est souvent le cas des actifs incorporels.

Les marques font partie d'une entreprise et, par conséquent, de sa valeur¹⁹. Les marques sont souvent les actifs les plus précieux des entreprises²⁰. Elles ont donc un impact très important sur la valeur de l'entreprise²¹.

L'évaluation des marques comprend un grand nombre de modèles, notamment en raison de la typologie étendue des marques et de leurs nombreuses fonctions ainsi que des différentes définitions des marques qui en découlent et qui donnent des résultats très différents²².

Cette diversité est illustrée par l'exemple de Coca-Cola, dont la valeur de la marque se situerait entre 0,2 et 64 milliards de dollars US selon le modèle d'évaluation²³.

La norme ISO 10668 «Brand valuation – Requirements for monetary brand valuation» (Évaluation de la marque – Exigences pour l'évaluation monétaire de la marque) de septembre 2010 constitue la base de l'évaluation de la marque.

Voici, présentés dans un ordre croissant, quelques-uns des modèles d'évaluation de marques les plus utilisés²⁴:

- **Approches financières**
 - évaluation de la marque axée sur les coûts
 - évaluation de la marque orientée vers la valeur de rendement
 - évaluation de la marque axée sur la prime de prix
- **Modèles orientés vers les sciences du comportement**
 - la valeur de la marque selon Keller
 - le modèle de la valeur de la marque d'Aaker
- **Modèles combinés finance-comportement**
 - la mesure de la valeur de la marque selon Interbrand
 - les modèles d'évaluation de Nielsen
 - la mesure de la valeur de la marque selon Sattler
 - le modèle GfK
 - la valeur de la marque selon le Brand Rating
 - le modèle d'évaluation des marques pour la comptabilité de Batten & Company
 - le Brand Census de Konzept & Markt

Dans un second article à paraître ultérieurement dans TREX, nous reviendrons sur quelques-uns de ces modèles d'évaluation. ■

→ Plus d'informations sur le thème «Développement des marques» dans le Talk des auteurs sur la chaîne YouTube d'Itera AG (3 épisodes uniquement en allemand):

<https://bit.ly/3pvbeC7>



¹ Art. 1 LPM.

² Typologie des marques d'après Wikipédia, Marque (Marketing), en ligne sous: [https://de.wikipedia.org/wiki/Marke_\(Marketing\)#Markenaufbau_%E2%80%93_93_Marken%C3%BChrung_%E2%80%93_93_Marken_umdung](https://de.wikipedia.org/wiki/Marke_(Marketing)#Markenaufbau_%E2%80%93_93_Marken%C3%BChrung_%E2%80%93_93_Marken_umdung).

³ Il s'agit là d'une liste non exhaustive, sans ordre de priorité précis.

⁴ Il existe différentes définitions des marques. Alexandra Raphaela Lindemann en donne un bon aperçu, cf. Markenbewertung, Wie misst man den monetären

- Wert von «intangible assets»? Mémoire de Master ZHAW, 2022, 2.1.1 Definition Marke. RS 232.11.
- ⁶ Outre la LPM, l'ordonnance sur la protection des marques et des indications de provenance (OPM) du 23 décembre 1992, RS 232.111, est également importante.
- ⁷ Gabler Wirtschaftslexikon, Marke, chapitre 1, 1. Begriff, avec d'autres références, en ligne sous: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marke-36974#:~:text=Eine%20Marke%20kann%20als%20die,denjenigen%20anderer%20Unternehmen%20zu%20unter scheiden.>
- ⁸ Gabler Wirtschaftslexikon, Marke, chapitre 1, 2. Merkmale, avec d'autres références, en ligne sous: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marke-36974#:~:text=Eine%20Marke%20kann%20als%20die,denjenigen%20anderer%20Unternehmen%20zu%20unter scheiden.>
- ⁹ Heribert Meffert et al., Marketing, Grundlagen markt-orientierter Unternehmensführung, 13. Aufl. 2018, Gabler.
- ¹⁰ Quels sont les thèmes pertinents pour lesquels une entreprise s'engage – ces valeurs sont-elles en accord avec mes valeurs personnelles? Thématique «Millennials als Mitarbeitende», en ligne sous www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/millennialsurvey.html, Deloitte 2018. Interview Anna Samanta, Managing Partner Talent, en ligne sous: <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/millennials-at-work-interview-anna-samanta.html>, Deloitte 2019, Schweizer Millennials schätzen Erfahrung mehr als Status – Steter Wandel führt zu Verunsicherung und Vertrauensverlust, en ligne sous: <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/press-releases/articles/deloitte-millennial-survey2019.html>.
- ¹¹ Deloitte, 2021 Global Marketing Trends, en ligne sous: <https://www2.deloitte.com/se/sv/pages/strategy-operations/articles/deloitte-global-marketing-trends.html>.
- ¹² La loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg, RS 151.1) exige l'analyse de l'égalité salariale à partir de 100 collaborateurs (<https://www.ebg.admin.ch/ebg/fr/home/themes/travail/egalite-salariale/analyse-LEg.html>) et, depuis le 1^{er} janvier 2021, des valeurs indicatives de genre sont applicables aux entreprises cotées en bourse (<https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-80358.html>).
- ¹³ En 2007, Coop a lancé en Suisse l'une des premières grandes campagnes en faveur du développement durable sous le slogan «Für die einzige Welt, die wir haben», article in: Persönlich, Coop setzt mit Stress auf die Karte Umwelt, en ligne sous: <https://www.persoelich.com/kategorie-werbung/coop-setzt-mit-stress-auf-die-karte-umwelt-275985>; Coop als Pionierin, en ligne sous: <https://www.coop.ch/de/unternehmen/medien/medienmitteilungen/2023/coop-feiert-mit-kundinnen-und-kunden-30-jahre-naturaplan.html>; Office fédéral de la statistique (OFS), Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz, Indikatoren und Kommentare, Neuchâtel, 2003, en ligne sous: https://www.are.admin.ch/dam/are/de/dokumente/nachhaltige_entwicklung/publikationen/monitoring-der-nachhaltigen-entwicklung-monet-indikatoren.pdf.download.pdf/monitoring-der-nachhaltigen-entwicklung-monet-indikatoren_de.pdf.
- ¹⁴ Voir à propos de l'augmentation de la part des femmes dans la direction des 100 plus grands employeurs suisses: https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2020/03/Medienmitteilung_2020-1.pdf, concernant l'évolution des tendances: Blog schillingpartners du 10 mars 2023, Guido Schilling, Generation Z will authentische Arbeitgeber, en ligne sous: <https://www.schillingpartners.ch/de/news/generation-z-will-authentische-arbeitgeber/>.
- ¹⁵ Tweet thématisé le 9 mars 2021 dans «Stern», Ein gut gemeinter Tweet von Burger King zum Weltfrauentag ging mächtig schief, en ligne sous: www.stern.de/wirtschaft/news/burger-king--gutgemeinter-tweet-geht-maechtig-schief-30417662.html; voir aussi INSIDER sous: www.businessinsider.com/burger-king-women-belong-in-kitchen-tweet-international-womens-day-2021-3?r=US&R=T.
- ¹⁶ Pour plus d'informations sur l'action «Zusammenhalten» de BMW, cf. www.bmw.ch/de/topics/angebote-und-services/zusammenhalten.html.
- ¹⁷ Voir à ce propos, p. ex. «Sarganserländer», Eine Biermarke gerät in Kulturkampf der USA, en ligne sous: <https://www.sarganserlaender.ch/artikel/eine-biermarke-geraet-in-kulturkampf-der-usa>.
- ¹⁸ Cf. «20 minutes», Viele surfen auf der Woke-Welle, aber das ist oft nicht authentisch, en ligne sous: <https://www.20min.ch/story/viele-surfen-auf-der-woke-welle-aber-das-ist-oft-nicht-authentisch-427055903460>.
- ¹⁹ Alexandra Raphaela Lindemann, Markenbewertung: Wie misst man den monetären Wert von «intangible assets»? Mémoire de Master ZHAW, 2022, Management Summary.
- ²⁰ Brand Finance & International Advertising Association, 2020, p. 14.
- ²¹ Voir à ce sujet l'analyse exhaustive d'Alexandra Raphaela Lindemann, Markenbewertung: Wie misst man den monetären Wert von «intangible assets»? Mémoire de Master ZHAW, 2022, 1.1 Ausgangslage und Problemstellung.
- ²² Cf. Wikipédia, Valeur de la marque, pour laquelle il existe en pratique plus de 500 modèles de calcul différents, en ligne sous: https://de.wikipedia.org/wiki/Markenwert#ISO-Norm_f%C3%BCr_Markenbewertung.
- ²³ Cf. Wikipédia, Valeur de la marque, en ligne sous: https://de.wikipedia.org/wiki/Markenwert#ISO-Norm_f%C3%BCr_Markenbewertung.
- ²⁴ Cf. Wikipédia, Valeur de la marque, en ligne sous: https://de.wikipedia.org/wiki/Markenwert#ISO-Norm_f%C3%BCr_Markenbewertung. Voir aussi Alexandra Raphaela Lindemann, Markenbewertung: Wie misst man den monetären Wert von «intangible assets»? Mémoire de Master ZHAW, 2022, 2.4 Markenbewertungsverfahren mit einer etwas anderen Gliederung.