



Heidi.com : approche marketing, financière et juridique de la gestion de la marque d'une PME suisse

Benjamin CHAPUIS

Institut du management et des systèmes d'information
Haute école de gestion Arc

François H. COURVOISIER

Institut du management et des systèmes d'information
Haute école de gestion Arc

Bertrand PERRIN

Institut de lutte contre la criminalité économique
Haute école de gestion Arc

Nayda COCHET-SEBASTIAN

Institut de lutte contre la criminalité économique
Haute école de gestion Arc

Heidi.com : approche marketing, financière et juridique de la gestion de la marque d'une PME suisse

Benjamin Chapuis

Institut du management et des systèmes d'information
Haute école de gestion Arc
21, Espace de l'Europe
CH-2000 Neuchâtel (Suisse)
tel.: + 41 32 930 20 47, fax: + 41 32 930 20 21
courriel: benjamin.chapuis@he-arc.ch

François H. Courvoisier

Institut du management et des systèmes d'information
Haute école de gestion Arc
courriel: francois.courvoisier@he-arc.ch

Bertrand Perrin

Institut de lutte contre la criminalité économique
Haute école de gestion Arc
courriel : bertrand.perrin@he-arc.ch

Nayda Cochet-Sebastian

Institut de lutte contre la criminalité économique
Haute école de gestion Arc
courriel : nayda.cochet-sebastian@he-arc.ch

Résumé

Les recherches sur la gestion des marques dans les petites et moyennes entreprises représentent un champ d'investigation encore relativement vierge. Les travaux en la matière sont focalisés sur les grandes structures. La présente contribution tient lieu de prolégomènes à une analyse interdisciplinaire de cette thématique en appliquant les connaissances issues du marketing, du droit et de la finance au cas particulier d'une entreprise suisse en démarrage, Heidi.com.

La notion de marque est tout d'abord définie dans les trois disciplines complémentaires retenues. L'article expose ensuite comment le marketing et les méthodes d'évaluation financières attribuent une valeur à la marque, le droit assumant en la matière un rôle essentiellement protecteur. La gestion de la marque, mais aussi du nom de domaine, par la société est enfin étudiée à l'aune des concepts précédemment développés, le but étant de montrer l'intérêt de l'approche globale retenue, tout en soulignant ses limites.

Mots clés : Interdisciplinarité – Finances – Droit – Marketing – Marque – Internet

Heidi.com : approche marketing, financière et juridique de la gestion de la marque d'une PME suisse

Résumé

Les recherches sur la gestion des marques dans les petites et moyennes entreprises représentent un champ d'investigation encore relativement vierge. Les travaux en la matière sont focalisés sur les grandes structures. La présente contribution tient lieu de prolégomènes à une analyse interdisciplinaire de cette thématique en appliquant les connaissances issues du marketing, du droit et de la finance au cas particulier d'une entreprise suisse en démarrage, Heidi.com.

La notion de marque est tout d'abord définie dans les trois disciplines complémentaires retenues. L'article expose ensuite comment le marketing et les méthodes d'évaluation financières attribuent une valeur à la marque, le droit assumant en la matière un rôle essentiellement protecteur. La gestion de la marque, mais aussi du nom de domaine, par la société est enfin étudiée à l'aune des concepts précédemment développés, le but étant de montrer l'intérêt de l'approche globale retenue, tout en soulignant ses limites.

Mots clés : Interdisciplinarité – Finances – Droit – Marketing – Marque – Internet

1. Introduction

1.1 La gestion de la marque par les PME : un nouveau champ d'investigation

De nombreuses publications, comme celles de Kapferer (1996, 2000), bien connues des praticiens du marketing, présentent la gestion de la marque comme celle d'un capital immatériel de l'entreprise. A titre d'exemple, la valeur de la marque « Coca-Cola », si cette dernière était à vendre, est estimée à USD 68.7 mrd, selon Interbrand (2009). Mais qu'en est-il de la gestion de la marque ainsi que de sa protection et de sa valorisation financière pour les petites et moyennes entreprises (PME), notamment les jeunes pousses (*start-ups*) ? Les questions liées au choix du nom et du logo, de sa protection et de son activation sont-elles fort différentes de celles des grandes entreprises avec des marques bien établies ? Avec quels enjeux sur la stratégie de l'entreprise ? Il est surprenant de constater qu'il y a un déficit patent de recherches en marketing sur les PME et les très petites entreprises (TPE), et que ces dernières n'y manifestent qu'un intérêt mitigé (Hermann, 1998 ; Pacitto et Tordjman, 1998 ; Pacitto et Julien, 2004), à moins qu'il ne s'agisse d'entreprises en démarrage qui ont développé un modèle d'affaires sur l'Internet (Auteurs, 2008). A plus forte raison, les recherches sur la gestion de la marque dans les PME et les TPE semblent bien être encore un champ à explorer. Les travaux relatifs à cette thématique sont, à notre connaissance, réservés exclusivement aux grandes entreprises, et notre recherche devrait pouvoir contribuer modestement à combler cette lacune.

1.2 Objectifs de l'étude

Dans une perspective de recherche interdisciplinaire sur la gestion de la marque, cet article a pour but d'identifier et d'analyser de manière globale les préoccupations mercatiques, juridiques et financières de la gestion de la marque, à l'exemple d'une PME suisse : « Heidi.com ». Nous allons mettre en évidence l'interdépendance de ces préoccupations et de leur complémentarité pour la recherche de solutions visant à faire se développer une jeune entreprise qui doit attirer et fidéliser une clientèle.

1.3 Méthodologie

Notre recherche est de nature exploratoire : elle s'appuie tout d'abord sur une démarche documentaire complétée par l'étude du cas de la société « Heidi.com ». Celle-ci a été réalisée au travers d'entretiens avec ses créateurs et dirigeants : nous avons mis en récit les dires des créateurs sous forme d'une étude de cas, selon l'approche de la narration (Lapierre, 1992). Nous partons de la littérature puis des entretiens pour analyser et expliquer a posteriori les décisions prises par les dirigeants de « Heidi.com » et pour en tirer quelques principes gestionnels susceptibles d'être applicables à d'autres PME. Le choix d'étudier un seul cas est naturellement subjectif : celui de « Heidi.com » nous semble cependant a priori assez riche pour pouvoir déjà en tirer quelques enseignements.

2. « Heidi » : du mythe à la raison sociale

2.1 La popularité du prénom Heidi

Heidi est le prénom d'une petite orpheline, héroïne d'un roman populaire pour enfants écrit par Johanna Spyri, femme écrivain suisse allemande, en 1880. Heidi est devenu un personnage mythique de la Suisse et ce roman fait partie des histoires les plus célèbres pour enfants, connu bien au-delà des frontières helvétiques (d'après Wikipédia, consulté le 28 janvier 2010). Le monde de Heidi est plutôt alpin et basé sur des valeurs familiales traditionnelles.

2.2 La société Heidi.com

L'entreprise « Heidi.com », située à Saint-Blaise (canton de Neuchâtel, en Suisse) a été fondée par deux beaux-frères : Andreas Doering et Willy Fantin ainsi qu'un associé : Gérard Praplan. Début 2010, elle occupe cinq personnes (trois postes équivalents plein temps) et son chiffre d'affaires avoisine CHF 1.0 mio (soit environ EUR 670'000). Cette entreprise s'est fait une place dans un segment de milieu de gamme de la mode : les vêtements urbains décontractés (*streetwear and urban clothes*).

Au départ, Andreas Doering voulait réserver le nom du domaine www.heidi.com comme marque de commerce électronique lorsqu'il qu'il travaillait chez Reuge, entreprise de boîtes à musiques à Sainte-Croix (canton de Vaud, en Suisse) ; il voulait alors créer une ligne de produits souvenirs typiquement suisses. Or, ce nom de domaine était déposé depuis 1995 par Gérard Praplan, qui gérait à l'époque des sociétés financières délocalisées (*offshore*). Andreas et Gérard se sont entendus pour exploiter ensemble le nom de domaine « Heidi.com » avec Willy Fantin : ils ont créé en juin 2002 une Société à responsabilité limitée de droit suisse, heidi.com s.à.r.l.

Le but originel de la jeune société était de lancer une plate-forme de commerce électronique pour vendre des produits suisses de tous genres, essentiellement pour les expatriés. Mais les premiers clients ont plébiscité les T-shirts et quasiment boudé le reste de l'assortiment. La société s'est donc développée en misant sur les articles de confection uniquement, sur la base de valeurs telles que la qualité suisse, l'honnêteté et le développement durable. Ces valeurs sont une triangulation entre la créativité de la conception de la mode « *fashion-design* » (exprimée par le logo), la fraîcheur et la pureté alpine (par l'icône Heidi) et l'ouverture d'esprit, ouverture sur le monde (par le .com).

Ne disposant pas de budget de marketing, les associés ont commencé par faire connaître leur marque physiquement, par une stratégie « d'art urbain et de guérilla marketing » en utilisant des canaux alternatifs bon marché et la complicité des premiers clients, au début constitués par des parents et amis. Par exemple, autocollants à apposer dans des endroits inédits, que les

clients photographient et envoient à « Heidi.com » ; des actions de marquage à la craie dans des endroits publics ; des *snowboards* ou des vélos aux couleurs de la marque cadencés aux candélabres, etc. Récemment, « Heidi.com » a peint une télécabine aux couleurs de sa marque qui circule au-dessus des pistes de ski de Haute-Nendaz (canton du Valais, en Suisse). Parallèlement, Andreas Doering et Willy Fantin ont conçu un petit chalet en bois démontable, aux formes typiquement suisses, qu'ils peuvent utiliser comme point de vente éphémère dans les stations de ski ou dans les villes. Cette année 2010, « Heidi.com » a décroché un contrat de fourniture exclusive pour l'habillement du personnel tenant le Pavillon suisse à l'Exposition universelle de Shanghai. La société vend également ses produits à la boutique du Pavillon, ce qui lui donne une grande visibilité, et une forte association de sa marque à l'image et aux valeurs de la Suisse.

« Heidi.com » est une société de l'Internet : elle vend naturellement au travers de son site web, mais aussi par le biais de revendeurs dans des pays européens et outre-mer ; il y a actuellement près de 130 points de vente physiques dans une vingtaine de pays plus des points de vente temporaires, comme le petit chalet évoqué ci-dessus ou la location de surfaces commerciales temporaires dans certaines villes (Veya, 2009).

3. Définition de la marque

3.1 En marketing

Nombreux sont les auteurs qui se sont penchés sur la marque et en ont donné leur définition. Nous prenons comme base celle de l'*American Marketing Association*, largement admise dans la communauté scientifique : « Une marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens et services d'un vendeur et à les différencier des concurrents » (Kotler et al., 2009). Cette définition repose sur les notions d'identification et de différenciation liées aux signes et à leur protection juridique induite, dans une relation marchande et concurrentielle (Lewi, 2005).

D'autres approches de la marque existent et nous nous bornerons à en citer les principales : l'approche des associations spontanées et de l'expérience de consommation (Aaker, 1996), de l'unicité du positionnement dans le territoire mental (Ries, 1998), de la praticité de l'identification et de la distinction dans la complexité croissante de la consommation (Quelch, 1997), de l'engagement et la promesse (Pringle et Gordon, 2001) et encore du sens et de la symbolique attribués au produit et à la consommation (Sicard, 2001).

Selon Kapferer (2000), la marque est un concept faussement simple, à la fois un signe sur le produit ou service, mais aussi la valeur globale avec promesses de satisfaction matérielle et immatérielle. La réflexion occidentale sur la marque a été forgée par de grandes compagnies américaines comme Procter & Gamble et Mars, apôtres de la marque-produit. Autour du découpage du marché, c'est-à-dire la segmentation, le mot-clé est la différenciation par rapport à la concurrence. La première fonction de la marque, pour le client, est de réduire le risque perçu de faire un mauvais choix (Kapferer et Laurent, 1995). Ce risque peut être de nature financière, physique, technologique, psychologique. La seconde fonction des marques est de simplifier la tâche des consommateurs en leur fournissant des repères rassurants (Quelch, 1997).

Le concept de capital marque postule que le marketing d'un produit ou service muni d'une marque provoque des effets différents que le marketing d'un produit ou service sans marque (Keller, 2007).

Aaker (1996) définit la valeur de la marque comme un ensemble d'actifs et de passifs liés à une marque donnée, à son nom et à son symbole. Il identifie cinq critères déterminant la valeur d'une marque : la fidélité à la marque, notoriété de la marque, la qualité perçue, les associations à la marque et les autres actifs de la marque. Ce modèle met en avant les critères déterminants dans le développement du capital marque du point de vue du consommateur, mais il n'exprime pas la valeur de quantité (Farjaudon et Jaoued, 2010).

3.2 En droit

Du point de vue juridique, en droit suisse du moins, la marque est un signe propre à distinguer les produits ou les services d'une entreprise de ceux d'autres entreprises (art. 1 al. 1 de la loi fédérale suisse sur la protection des marques et des indications de provenance ; ci-après, LPM). En d'autres termes, elle a pour effet de distinguer les marchandises d'un producteur d'autres marchandises qui sont de nature identique ou similaire, mais fabriquées par d'autres producteurs (Troller, 2006). Elle est l'outil de communication entre l'entreprise et le client et elle garantit au consommateur l'origine, la qualité des biens ou des services qu'il acquiert (Danand, 2009).

Le droit à la marque confère au titulaire le droit exclusif de faire usage de la marque pour distinguer les produits ou les services enregistrés et d'en disposer (art. 13 al. 1 LPM) ; il est absolu et opposable à tous (Marbach, 2009).

L'article 13 alinéa 2 LPM précise le contenu du droit à la marque, comme suit : le titulaire peut interdire à des tiers l'usage des signes dont la protection est exclue en vertu de l'art. 3, al. 1. Il peut en particulier interdire à des tiers :

- a. d'apposer le signe concerné sur des produits ou des emballages;
- b. de l'utiliser pour offrir des produits, les mettre dans le commerce ou les détenir à cette fin;
- c. de l'utiliser pour offrir ou fournir des services;
- d. de l'utiliser pour importer, exporter ou faire transiter des produits;
- e. de l'apposer sur des papiers d'affaires, de l'utiliser à des fins publicitaires ou d'en faire usage de quelque autre manière dans les affaires.

3.3 En finance

Le capital-marque (*brand equity*) se définit comme la valeur ajoutée qu'une marque apporte à un produit par son nom, ses symboles, son image. Le capital-marque représente une fonction supplémentaire que la marque apporte au produit marqué. La marque remplit différents rôles dans la dynamique du processus d'achat du consommateur. On identifie trois fonctions principales de la marque : garantie (caution de confiance), identification (personnalité des consommateurs, appartenance sociale), valeur affective (relation émotionnelle) (Michel, 2009).

La marque est-elle alors un actif, sous l'angle comptable ? Un actif est une ressource, achetée ou fabriquée, dont l'entreprise peut disposer. Il doit « procurer à l'entreprise des avantages économiques futurs sous forme de flux positifs de liquidités » (Raffournier, 2006 : 19). L'actif recèle ainsi un caractère de probabilité, liée à l'existence d'avantages économiques futurs, et un caractère de fiabilité, liée à l'attribution à l'actif d'un coût ou d'une valeur (Apothéloz *et al.*, 2008). Un actif incorporel, ou immatériel (synonyme) est un actif non monétaire identifiable sans substance physique (Bailly-Masson, 2009, et IAS 38.8). Une marque commerciale est-elle un actif, qui plus est incorporel ? La réponse est clairement oui ; la

marque est par ailleurs souvent citée à titre d'exemple d'actif incorporel, tout comme les brevets et les contrats de licences.

4. Valorisation et protection de la marque

4.1 La marque comme unique valeur de certaines PME

Ce qui ressort aujourd'hui de tous les discours sur la marque est le terme de « valeur » : chacun, producteur, distributeur et consommateur, proclame ses valeurs et les défend. Cette situation aboutit à rechercher toujours plus haut, dans l'immatériel, la raison d'être d'une marque. Pour les producteurs, c'est d'ailleurs souvent une réponse au discours rationaliste des distributeurs focalisés sur le rapport qualité prix (Kapferer, 2000). Marquer, c'est d'abord attacher à un signe, un nom, un logo, etc. une proposition de valeur. La véritable question à se poser est : « quelle valeur ajoutée voulons-nous attacher à notre nom ? » (Kapferer, 2000). Sans sa marque « Heidi.com » n'est rien ou presque. Nous allons exposer comment la notion de valeur de la marque est appréhendée en marketing et en finance. Puis nous verrons comme le droit protège cette propriété immatérielle.

4.2 Les enseignements du marketing

Le concept de gestion de la marque oriente le créateur d'entreprise et le dirigeant de PME vers la création de valeur pour ses clients, ses distributeurs et l'entreprise elle-même. Ceci se fait à partir d'une meilleure anticipation et de meilleures réponses aux besoins et attentes du marché que celles proposées par les acteurs existants. L'intérêt de refléter auprès de son marché une bonne image de marque est évident pour l'entreprise en démarrage : elle doit se préoccuper de donner une marque à ses produits avec une image spécifique auprès des cibles de clientèle qu'elle désire toucher (Badoc, 2000). La marque a notamment pour but de conférer au produit une différenciation aussi forte que possible face à la concurrence, afin d'éviter que cette dernière ne porte uniquement sur le prix en comparaison d'offres perçues comme similaires (Auteurs, 2006). Ceci est d'autant plus important pour l'entreprise en démarrage ou la PME dont la notoriété est faible et qui, par conséquent, « doit se faire un nom » et une réputation, en gagnant une part de marché mentale (Ries, 1998) avant une part de marché commerciale.

Dans le cas d'une nouvelle activité, il faut se concentrer sur le client, créer de la valeur pour lui. Derrière chaque marque, il y a une promesse (Pringle et Gordon, 2001). Lorsqu'on lance une nouvelle marque, il vaut mieux être certain de délivrer la promesse de cette marque. Ce n'est pas la marque qui fait le succès, c'est ce qui est derrière : il faut s'assurer que la promesse de valeur est comprise et tenue par l'ensemble de l'organisation (Coumeau et al., 2005).

4.3 La valorisation financière de la marque

4.3.1 De l'approche mercatique à l'approche financière

Farjaudon et Jaoued (2010) démontrent que les résultats des recherches (p.ex. : Aaker et Jacobson, 1994, 2001) convergent et mettent en évidence l'existence d'un lien entre la valeur de la marque et le cours boursier ; « le marché intègre les informations liées à la marque ». Ils relèvent très judicieusement que l'approche marketing, axée sur le consommateur, et l'approche financière, partant du point de vue de l'entreprise et ainsi focalisée sur la création de valeur actionnariale, sont très liées « dans la mesure où une marque ayant de la valeur auprès des consommateurs est source de revenus économiques futurs pour l'entreprise. »

4.3.2 Principe

L'entreprise exploitante de la marque investit dans celle-ci ; elle la protège juridiquement ; elle obtient des droits spécifiques. Elle a donc une valeur, un actif. Comment peut-elle faire pour l'évaluer d'une part et quelles sont ses options de comptabilisation ? Comme pour les autres actifs, les actifs immatériels peuvent être évalués selon trois grandes approches bien distinctes (Parienté, 2009), soit les méthodes basées sur les coûts, sur les marchés, et sur les rendements.

4.3.3 La méthode basée sur les coûts

La méthode basée sur les coûts est la plus rudimentaire. Elle consiste à faire l'inventaire et la somme des dépenses après impôts engagées ou à engager pour constituer, respectivement reconstituer la marque. Cette méthode conduit à « survaloriser les marques dont le lancement est un échec et à sous évaluer celle dont le lancement est un succès » (Vernimmen, 2010 : 762).

4.3.4 La méthode basée sur les marchés

La méthode basée sur les marchés correspond à une méthode des transactions similaires, également connue sous le nom de *Méthode des comparables* (Juguet *et al.*, 2009). Il s'agit de trouver un bouquet de transactions similaires et en déduire le prix du marché en fonction des critères retenus pour les prix payés. Cette approche est « possible, mais difficilement praticable » (Parienté, 2009 : 236). Le problème central réside dans le niveau de qualité des informations, et leur potentiel de parallélisme à la transaction envisagée. Comment en effet neutraliser les caractéristiques très spécifiques, mais aussi contextuelles, de la transaction (Juguet *et al.*, 2009), comme par exemple l'état de la concurrence entre les acheteurs, mais aussi la taille de l'entreprise, ou la prime de contrôle ?

4.3.5 Les méthodes basées sur les rendements

Les méthodes basées sur les rendements s'orientent vers l'avenir, le concept étant d'actualiser les flux de trésorerie futurs. Leur logique a permis à ces méthodes relativement nouvelles de s'imposer (Juguet *et al.*, 2009). Trois approches paraissent particulièrement adaptées à l'évaluation des marques : l'actualisation des redevances, la capitalisation du différentiel de marge, et une approche empirique axée sur la durée d'exploitation.

La méthode des redevances consiste à actualiser les redevances touchées, ou susceptibles d'être touchées de tiers licenciés utilisant la marque (Vernimmen, 2009). La valeur dépend de la prime attribuable à la marque, de la durée et du taux d'actualisation. Ces variables sont fortement liées à la nature du produit et à sa pérennité, mais aussi à son risque.

La capitalisation du différentiel de marge suit les mêmes préceptes que la méthode des redevances. Il s'agit d'actualiser une rente de marge obtenue par la comparaison entre « le taux de marge permis par la détention de la marque et celui qui aurait été pratiqué en l'absence de marque » (Parienté, 2009 : 236).

La troisième méthode se base également sur un taux de redevance qui est multiplié au chiffre d'affaires réalisable et à une probabilité d'utilisation de la marque. Ce dernier facteur, fruit d'une estimation difficile, influence malheureusement grandement la valeur obtenue.

4.3.6 L'utilisation des méthodes pour les grandes marque

L'instigateur du classement annuel des marques est le cabinet Interbrand¹. Il opte pour une approche intégrée conciliant finance et marketing. La démarche commence par une partition des marchés afin d'isoler les revenus liés à la marque pour en déduire la rentabilité des capitaux investis dans la marque. L'objectif est de mesurer les bénéfices anormaux. Vient ensuite une analyse stratégique des marchés, notamment en termes de risque de substitution des produits pour affiner le profit attribuable à la marque ; l'information recueillie détermine la force de la marque et influence sensiblement le taux d'actualisation.

4.3.7 La comptabilisation des marques

En introduction, nous mentionnions qu'Interbrand (2009) valorisait la marque Coca-Cola à USD 68.7 mrd. Cela représente 68% de la capitalisation boursière du groupe² se montant à USD 101.7 mrd ; alors que le bilan consolidé de Coca-Cola présente une valeur comptable des marques du groupe de USD 6 mrd³ « seulement ». Autant dire que la comptabilité n'a pas encore trouvé la formule magique pour refléter la valeur réelle des marques dans les rapports financiers. Voyons ce que prévoient les dispositions comptables, tant sur le plan suisse qu'international.

Le droit suisse des sociétés anonymes⁴ reconnaît l'inscription au bilan de l'actif incorporel, sans en faire aucune obligation. Il fixe dans son article 665 CO la valeur maximale légale correspondant au coût d'acquisition moins les amortissements nécessaires. L'évaluation à la valeur de remplacement n'est donc pas autorisée pour les sociétés anonymes, ainsi que pour les sociétés assimilées, ce qui réduit à néant ou presque la possibilité laissée dans la partie générale sur la comptabilité commerciale du Code des obligations⁵ permettant d'évaluer les actifs à un chiffre ne dépassant pas celui qu'ils représentent pour l'entreprise à la date du bilan (concept de la valeur de remplacement).

Sur le plan international, l'IAS 38 « Immobilisations incorporelles » définit l'immobilisation incorporelle (cf. ci-dessus, IAS 38.8), détermine les conditions à remplir pour inscrire les dépenses y relatives au bilan et règlemente leur évaluation une fois ces éléments reconnus comme actifs.

Pour porter un actif incorporel au bilan, il faut qu'il remplisse les conditions générales d'un actif, soit la probabilité d'avantages économiques futurs, basée sur des hypothèses raisonnables et documentées, et la fiabilité de la mesure du coût. L'IAS 38 précise les éléments ne faisant pas partie de l'immobilisation incorporelle, soit en ce qui concerne les marques : les coûts de lancement d'un nouveau produit ou service, incluant les frais publicitaires et promotionnels (IAS 38.29), mais aussi les marques créées par l'entreprise elle-même (ISA 38.63) en argumentant que ces coûts ne peuvent pas être distingués séparément des coûts de développement des affaires dans leur ensemble, ces coûts ne sont dès lors pas identifiables et ne peuvent être reconnus comme des actifs incorporels.

Aux yeux de l'IASB⁶, les marques ne sont donc des actifs que lorsqu'elles ont été acquises de tiers, séparément ou lors d'acquisition d'entreprises (IFRS 3). Une fois la marque acquise, il

¹ Business Week, 100 Best Global Brands, 28 septembre 2009.

² TFT Global 500 2009, Valeur du marché au 31.03.2009, Financial Times (FT.com).

³ Unaudited condensed consolidated balance sheet of The Coca-Cola Company and subsidiaries as at 3 April 2009, www.thecoca-colacompany.com.

⁴ Code des obligations (CO), RS 220. Titre vingt-sixième. Article 663a al. 2 CO.

⁵ Titre trente-deuxième du Code des obligations. Article 960 al. 2 CO.

⁶ International Accounting Standards Board.

faut encore déterminer si elle a une durée de vie indéfinie ou non. Pour Coca-Cola, l'essentiel des marques activées sont enregistrées comme ayant une durée de vie indéfinie⁷. Cette différenciation a une incidence comptable majeure puisque seule les actifs à durée de vie définie sont amortis, les autres subissent un test de dépréciation de valeur annuel (*impairment test*).

4.4 La protection juridique de la marque

4.4.1 Le but de la protection

Sur le plan juridique, il faut que l'entreprise veille à ce que des concurrents n'empiètent pas sur son territoire de marque constitué par la catégorie de produits « mode urbaine décontractée » (*streetwear and urban clothing*) associée aux valeurs et symboles helvétiques, en utilisant la négociation voire le recours à la voie juridique. Et, sur le plan commercial, en développant ses affaires et en communiquant clairement sa marque et son identité par des actions publicitaires, promotionnelles et événementielle, elle légitimera son existence par une stratégie d'occupation du terrain.

4.4.2 La protection dans le pays de siège

Une marque peut être enregistrée en Suisse, puis sur cette base dans d'autre pays, ou enregistrée dans un autre pays, puis en Suisse. L'enregistrement des marques en Suisse a été largement facilité ces dernières années par l'Institut fédéral de propriété Intellectuelle (ci-après, IPI). Aujourd'hui, le déposant a la possibilité de faire sa demande d'enregistrement par Internet, pour des prix très attractifs (CHF 550 soit environ EUR 360 pour trois classes de produits et/ou services et CHF 100 par classe ensuite, soit environ EUR 70). Il peut également demander que sa marque soit protégée à l'étranger par un simple formulaire se trouvant sur Internet. La marque peut être constituée de mots, de lettres, de chiffres, de représentations graphiques, de formes en trois dimensions, d'éléments seuls ou combinés entre eux, avec des couleurs éventuellement.

Le premier obstacle à franchir pour une marque, est l'examen de l'existence ou non de *motifs absolus* d'exclusion. La loi prévoit que l'IPI doit rejeter la demande d'enregistrement s'il existe des motifs absolus d'exclusion (art. 30 al. 2 let. c LPM). L'article 2 de la LPM précise que sont exclus de la protection les signes appartenant au domaine public⁸, sauf s'ils se sont imposés comme marque pour les produits ou les services concernés (let. a), les formes qui constituent la nature même du produits et les formes du produit ou de l'emballage qui sont techniquement nécessaires (let. b), les signes propres à induire en erreur (let. c) et les signes contraires à l'ordre public, aux bonnes mœurs ou au droit en vigueur (let. d).

Lorsque le signe est admis en tant que marque par l'IPI au sens de l'article 2 LPM et a été publié, il doit encore remplir les conditions des *motifs relatifs* d'exclusion, définis à l'article 3 LPM. Selon cette disposition, sont exclus de la protection les signes identiques à une marque antérieure et destinés à des produits ou services identiques (let. a); les signes identiques à une marque antérieure et destinés à des produits ou services similaires, lorsqu'il en résulte un

⁷ The Coca-Cola Company, Form 10-K 2008, Note 5.

⁸ Par domaine public, on entend des signes qui n'ont pas de caractère distinctif concret et qui doivent rester à la libre disposition de tous (Directives IPI, 2010). Si l'IPI considère que le signe est conforme à l'article 2 LPM et que toutes les conditions de l'article 30 LPM sont remplies (à savoir le paiement de taxes et les conditions formelles), la marque sera enregistrée puis publiée sur le site Swissreg.ch, base de données qui contient des informations issues des registres des marques protégées que l'IPI met gratuitement à disposition. Les publications sont effectuées de manière électronique (Buri, 2008).

risque de confusion (let. b) et les signes similaires à une marque antérieure et destinés à des produits ou services identiques ou similaires, lorsqu'il en résulte un risque de confusion (let. c). L'article 3 alinéa 2 LPM définit la marque antérieure comme une marque déposée ou enregistrée qui donne naissance à un droit de priorité au sens des articles 6 à 8 LPM (let. a) et la marque qui, au moment du dépôt du signe tombant sous le coup de l'al. 1, est notoirement connue en Suisse au sens de l'art. 6^{bis} de la Convention de Paris du 20 mars 1883 pour la protection de la propriété industrielle (Convention de Paris).

Notons que seul le titulaire de la marque antérieure peut invoquer les motifs de refus en vertu du présent article. En effet, l'IPI n'examine pas spontanément les motifs relatifs de refus.

Par conséquent, un signe sera d'abord examiné au sens de l'article 2 LPM ; s'il est admis par l'IPI, il sera enregistré puis publié. Ce n'est qu'à partir de ce moment-là que le titulaire d'une marque antérieure peut former opposition contre le nouvel enregistrement en se fondant sur les motifs relatifs. L'opposition doit être motivée par écrit auprès de l'IPI, et ce dans un délai de trois mois suivant la publication de l'enregistrement (art. 31 LPM). Le droit à la marque prend naissance par l'enregistrement (art. 5 LPM) et est valable pour 10 ans (art. 10 al. 1 LPM).

4.4.3 Demande d'extension du champ de protection de la marque à des pays étrangers

Grâce à l'Arrangement et au Protocole de Madrid, les démarches administratives pour étendre la protection des marques aux parties contractantes du système de Madrid, et à l'étranger, sont simplifiées. Avec une seule demande, ainsi que le paiement d'une taxe en francs suisses, le titulaire peut désigner des pays dans lequel il souhaite que sa marque soit protégée (David, 1999).

Lorsque la marque est admise à l'enregistrement en Suisse, la demande d'enregistrement international est transmise à l'Organisation Mondiale de la propriété intellectuelle à Genève (ci-après, OMPI). Une fois les taxes payées, il est procédé à l'enregistrement de la marque au registre international et à sa publication dans la Gazette de l'OMPI. Cette inscription est également notifiée aux Etats désignés, qui procéderont alors à l'examen du signe conformément à leur propre droit (David, 1999). Par conséquent, la marque devra pour chaque Etat désigné, être passée au crible de chaque législation. Elle risque d'être rejetée, pour des « motifs absolus », à savoir, par l'organisme de propriété intellectuelle de l'Etat concerné, ou de faire l'objet d'opposition par le détenteur ou le titulaire des droits d'utilisation d'une autre marque identique ou à tout le moins semblable.

Cette demande d'extension est extrêmement simple et peu coûteuse, raison pour laquelle de nombreuses entreprises désignent des Etats tiers. Toutefois, en cas de refus, les risques d'une procédure à l'étranger existent, et dès lors que le droit applicable est celui de l'Etat désigné, la situation peut se révéler particulièrement compliquée. En cas de litige (refus ou opposition), une procédure sera ouverte dans l'Etat désigné, et il conviendra, si l'on entend se battre pour l'enregistrement de sa marque, de mandater un avocat « local » pour représenter le déposant en procédure, ce qui peut engendrer des frais très importants.

5. L'analyse holistique de la gestion de la marque dans le cas de Heidi.com

« Nous avons voulu moderniser l'icône suisse traditionnelle en la rendant plus urbaine », affirme Andreas Doering. Le prénom Heidi ne pose pas de problème en termes de droit d'auteur, mais la ressemblance du logo avec le personnage de dessin animé japonais d'Isao Takahata, produit en 1974, a nécessité l'établissement d'un accord (Ruiz, 2009).



La marque `heidi.com` est une marque dite « combinée ». Elle se compose d'un élément verbal (prénom et nom de domaine), ainsi que d'un graphisme. Le signe devra être examiné suivant son impression d'ensemble (Marbach, 2009). Selon l'IPI, en principe, un signe constitué d'un nom de personne est accepté à titre de maque pour tout type de produits et service, ce qui est également valable pour les noms de personnes célèbres, réelles ou fictives (Directives IPI, 2010). En outre, toujours selon la pratique de l'IPI, un nom de domaine peut être enregistré comme marque s'il remplit les conditions de l'article 2 lettre a LPM. Les noms de domaine dits de premier niveau, qu'ils soient génériques comme `.com`, `.org` `.net` ou nationaux comme `.ch`, `.de`, etc., sont en soi des indications banales appartenant au domaine public. Ils ne sont pas admis à l'enregistrement, ni seuls, ni en combinaison avec des indications descriptives ou usuelles (par exemple : `auto.com` sera refusé pour la location de voiture) (Directives IPI, 2010).

S'agissant du graphisme, il ne doit pas être banal (une étiquette ou un soulignement seraient considérés comme banals). Dans le cas de « Heidi.com », le signe a été admis à l'enregistrement en tant que marque dans la mesure où il est constitué d'un prénom, admissible à l'enregistrement, combiné avec « `.com` » et avec un graphisme distinctif. Ne présentant pas de motifs absolus d'exclusion, le signe a été admis à juste titre. S'agissant des motifs relatifs d'exclusion, « Heidi.com » n'a pas eu à connaître d'opposition à l'encontre de sa marque en Suisse.

Toutefois, dans la mesure où le signe a été déposé à l'étranger, la PME a rencontré quelques problèmes sur ce plan. En Allemagne en particulier, une grande entreprise détenant les droits d'utilisation de l'image du manga japonais « Heidi » a écrit récemment à « Heidi.com » en demandant d'arrêter la production et la vente de ses produits sur ce territoire, menaçant la PME d'une amende de EUR 100'000, soit typiquement le genre de situation pouvant « tuer » une PME, celle-ci ayant rarement les moyens financiers de se défendre. Le cas est actuellement pendant devant les autorités d'Outre-Rhin, mais « Heidi.com » a dû engager un mandataire sur place, ce qui lui coûte passablement d'argent. Il faut savoir que ce genre de procédure et de problème existe, et qu'un bon « budget marque » est indispensable pour pouvoir parer à cela. La facilité avec laquelle on peut aujourd'hui étendre la protection d'une marque à l'étranger fait parfois oublier les risques qui y sont liés.

Au bilan, la marque « Heidi.com » ne vaut que CHF 1'000, (EUR 700), alors qu'elle est le moteur même de l'entreprise. Seuls les coûts d'enregistrement ont donc été activés ; le reste est directement passé comptablement dans les charges, comme les événements publicitaires, le temps passé à défendre la marque devant les administrations ou les journalistes et le soutien à des manifestations. Andreas Döring et Gérard Praplan estiment à CHF 20'000 par an (EUR 13'000), les charges directement liées à la défense de la marque. Vaut-elle alors CHF 162'000 (EUR 116'000), soit les huit années de défense de la marque et CHF 1'000 (EUR 700) de frais d'enregistrement ? Certainement pas.

« Heidi.com » n'a pas encore fait l'objet d'offres d'achat avancées, soit d'offres articulant un prix d'achat sérieux. Comment dès lors valoriser la marque d'une PME, telle que « Heidi.com », tout en restant raisonnable dans les moyens mobilisés à cet effet ? L'application des méthodes de valorisations basées sur les marchés ou sur les rendements nous paraît ici très difficile. Comment déterminer la redevance, soit ce différentiel de marge entre du textile griffé « Heidi.com » et du textile sans marque ? Quelle sera la base de référence ? Doit-on le faire pour tous les produits « Heidi.com », qui au demeurant dégagent

des marges sensiblement différentes. Tout cela nous paraît impraticable, du moins sans grands frais ! Mais est-ce nécessaire ? Pourquoi ne pas plutôt évaluer l'entreprise dans son ensemble, selon des méthodes plus éprouvées telles que celle de la valeur escomptée des flux de trésorerie (*discounted cash flow*). « Heidi.com », soit la marque et le logo, c'est tout – c'est la raison primaire pour laquelle le client commande. Sans la marque, « Heidi.com » la S.à.r.l ne vaut rien, n'a pas de raison d'être, n'a pas de client. Gérard Praplan ne s'y trompe pas : « Notre force : c'est la marque. Notre cœur d'affaires est la valorisation de la marque, et non pas le textile. »

6. Les marques à l'heure de l'Internet

6.1 L'Internet au service des PME

L'arrivée de l'Internet et du commerce électronique modifie le pouvoir de la marque au profit des clients, car ce média rend l'information facilement accessible : il crée une transparence de l'offre et des prix, il permet de renforcer l'esprit de communauté, de partage de valeurs (Kapferer, 2000). A l'exemple de la marque « Nutella », un site Internet peut développer un véritable esprit tribal entre passionnés qui vont interagir sur la base de leur perception et de leur expérience de la marque (Cova, 2006).

Il est important que, sur l'Internet, une PME puisse apparaître de manière très distincte et originale. La marque doit être bien référencée et aisément reconnaissable. Bien que, selon la jurisprudence, le simple enregistrement d'un nom de domaine formé de la marque d'autre ne représente pas une atteinte à la marque (sic !, 2005 : 200), le fait que Heidi.com soit un nom de domaine et utilise un site Internet a posé un problème à la PME.

L'*Internet Corporation for Assigned Names and Numbers* (ci-après, l'ICANN), organisation de droit privée, a pour tâche de gérer les noms de domaine Internet. Elle a par ailleurs pour mission d'allouer l'espace des adresses de protocole Internet (IP), d'attribuer les identificateurs de protocole, de gérer les codes nationaux, etc. Afin qu'il existe une procédure unifiée de règlement des litiges dans le cas de noms de domaines (notamment en « .com »), elle a adopté les principes UDRP (*Uniforme Dispute Resolution Policy*) (site ICANN et Cherpillod, 2007). Ces principes sont incorporés par renvoi dans le contrat d'enregistrement (au sens de l'article 1^{er} des principes en question). L'OMPI précise qu'ils ont été adoptés par toutes les unités d'enregistrement accréditées pour les noms de domaine finissant notamment en « .com » (site OMPI).

En cas de litige portant sur un nom de domaine, une plainte doit être déposée auprès d'une institution de règlement des litiges agréée par l'ICANN (par ex : auprès du Centre d'arbitrage de l'OMPI) (Cherpillod, 2007). A ce jour, le Centre a administré plus de 15'800 litiges régis par les principes directeurs précités. Les litiges ont impliqué des parties provenant de 150 pays différents, concernant environ 28'000 noms de domaine (site OMPI).

Pour qu'une procédure aboutisse, le demandeur doit prouver que les conditions de l'article 4 let. a des Principes directeurs soient remplies (Heremans et Morlière, 2007) :

- Le nom de domaine enregistré par le détenteur doit être identique, ou semblable au point de prêter à confusion à une marque de produits ou de services sur laquelle le requérant a des droits.
- Le détenteur du nom de domaine ne doit avoir aucun droit sur le nom de domaine ni aucun intérêt légitime qui s'y attache.
- Le nom de domaine doit avoir été enregistré et doit être utilisé de mauvaise foi.

6.2 Le cas d'Heidi.com

« Heidi.com » a eu à faire face à une procédure devant le centre d'arbitrage et de médiation de l'OMPI en relation avec le nom de domaine « heidi.com ». Une plainte a été déposée en août



2003 par un magasin lausannois de souvenirs titulaire de la marque « Heidi shop (figurative) ». Les requérants estimaient que le nom de domaine était semblable au point de prêter à confusion avec la marque enregistrée « Heidi shop (figurative) », considérant qu'il n'y avait pas de différence significative entre « Heidi-shop » et « Heidi.com ». En outre, à leur sens, le site Internet www.heidi.com tirait avantage de leur réputation, utilisant un nom similaire, et un logo similaire (le visage de Heidi), en vendant les mêmes types de produits, à savoir des produits suisses, des t-shirts, etc.

Sans entrer dans les détails de la décision, il a été considéré par le Centre d'arbitrage de l'OMPI que les requérants avaient démontré la similarité du nom de domaine en relation avec la marque « Heidi.com ». Toutefois, il a jugé d'une part qu'« Heidi.com » avait des droits sur le nom de domaine et un intérêt légitime s'y attachant, et d'autre part que le nom de domaine n'avait pas été enregistré ni utilisé de mauvaise foi. En effet, il a été retenu – à juste titre à notre avis – que le nom de domaine avait été enregistré bien avant la marque des requérants, et avait été utilisé en lien avec un site Internet auparavant (traduction libre des auteurs). Le nom de domaine avait été acheté par Gérard Praplan en 1995 et la marque « Heidi-shop » avait été enregistrée en 2000.

Sous l'angle comptable, le site Internet est également un actif incorporel, selon les mêmes conditions que celles évoquées pour la marque. La loi suisse permet cependant de considérer cet investissement comme une charge (principe de prudence), option choisie par « Heidi.com » et représentant une charge moyenne de CHF 3'700 (EUR 2'600) par an de 2002 à 2008. Le Développement du nouveau site web (version 2009) a coûté environ CHF 15'000 (EUR 11'000). Il a été choisi de l'activer et de l'amortir sur 5 ans de manière dégressive.

7. Bilan et perspectives

7.1 Synthèse critique et préconisations

Au vu de ce qui précède, par le cas de « Heidi.com », l'enregistrement et l'utilisation d'une marque n'est pas aussi facile pour une PME qu'on pourrait l'imaginer. En effet, il faut dans un premier temps qu'aucun motif absolu d'exclusion n'existe afin que le signe puisse être enregistré et publié. Une fois l'enregistrement effectué, aucune opposition ne doit être formulée à l'encontre de la marque durant de trois mois. Lorsque le déposant décide de demander une extension internationale, cette procédure doit être reconduite dans chaque pays, et le risque de refus par l'organisme de propriété intellectuelle ou d'opposition par les détenteurs d'une marque comparable existent bel et bien, et peuvent créer, cas échéant, des frais importants pour une entreprise qui démarre, et qui n'a pas un « budget marque » très important. Finalement, dès que l'entreprise utilise un site Internet, elle peut à tout moment être confrontée à une plainte à son encontre par-devant l'OMPI.

Comme la clientèle, la notoriété et l'image, les réseaux de distribution et de fournisseurs, les marques font partie du capital structurel externe de l'entreprise. Ce capital « exprime la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à la pérenniser dans ses relations » avec l'extérieur (Andrieux, 2005 : 33). La capacité à créer de la valeur – à laquelle les marques contribuent – est le critère essentiel pour définir l'actif.

Selon les secteurs d'activités, les marques représentent une valeur très importante par rapport aux autres actifs d'une société. En période de reprise économique, « les marques et en

particulier les valeurs du luxe affichent une nette surperformance par rapport au marchés des actions » (Huang Sun et Gerst, 2010). Evaluer une marque n'est pas chose aisée, et encore moins dans une PME. L'évaluation ne doit cependant pas être un but en soit. Il est à nos yeux beaucoup plus importants de connaître les facteurs influençant cette valeur car cela permet aux gestionnaires d'œuvrer vers la création de valeur actionnariale. Et dans ce sens, une démarche multicritères apporte beaucoup d'informations utiles : que ce soit dans le cadre de l'allocation des ressources budgétaires, mais aussi dans celui d'une transaction de fusions-acquisitions, requérant ainsi une analyse approfondie du portefeuille de marques, la plupart du temps absent de l'information comptable et financière. Connaître les facteurs influençant la valeur d'une marque signifie également connaître les risques liés à cette marque, risques que l'on pourrait avoir tendance à oublier. Comme le dit si bien Aaker (1991) dans son modèle d'évaluation, la marque est un ensemble d'actifs, mais aussi de passifs.

La création d'une marque est indispensable pour une PME ; or, les problèmes liés à la propriété intellectuelle et industrielle ne font pas toujours partie des priorités des chefs d'entreprises, notamment des PME (Danand, 2009 : 52-53). C'est la raison pour laquelle nous ne pouvons qu'inviter les PME comme les futures « Heidi.com » à bien se renseigner auprès de conseillers en propriété intellectuelle avant de déposer une marque et à savoir dans quelle aventure elles se lancent.

7.2 Limites de la recherche et pistes de réflexion

Cette recherche interdisciplinaire se base sur une seule étude de cas, dans un seul pays : elle mériterait d'être conduite dans d'autres pays dans lesquels les contraintes commerciales, juridiques et financières peuvent être différentes. L'étude de plusieurs cas en parallèle dans plusieurs pays pourrait aider à identifier de bonnes pratiques généralisables pour les entreprises en démarrage ainsi que les écueils à éviter ou à anticiper.

8. Conclusion

Cet article montre que la marque est au cœur de la stratégie de l'entreprise « Heidi.com », et que cette dernière serait sans doute en moins bonne position sans sa marque qui lui confère une sympathie et une crédibilité par l'association avec les valeurs de l'héroïne du livre de Johanna Spyri. La marque « Heidi.com », ancrée dans les valeurs suisses de qualité et d'honnêteté, dépasse le mythe suisse en se rapprochant de valeurs plus urbaines et innovantes, à l'image de son logo rappelant quelque peu les mangas japonais. La combinaison du nom et du logo est un puissant élément de différenciation de l'entreprise qui lui permet d'être un levier de son développement futur.

« Tout le monde connaît Heidi, qui bénéficie d'une excellente image », affirme Andreas Doering, cependant, la comptabilité ne transcrit pas cette réalité de la valeur de la marque perçue par les fondateurs et les clients de « Heidi.com ». Faudrait-il dès lors conclure à une nécessité de révolutionner l'approche comptable ? Pas du tout. Des principes comptables permettant de porter au bilan la création des marques seraient la porte ouverte à une « créativité comptable » difficilement maîtrisable, notamment par la latitude d'appréciation (et peut-être d'arbitraire) laissée à l'évaluation. Les méthodes modernes d'évaluation des marques (cf. 4.3.6) sont pour le moins intéressantes sur le plan théorique, notamment du fait qu'elles soient multi-critères et ainsi combinent des facteurs financiers et non financiers. Cependant, dans un monde tant suisse qu'europpéen, où l'on vise à alléger le fardeau administratif des PME, il n'est pas imaginable de demander à ces mêmes PME de faire évaluer leurs marques pour des raisons éminemment comptables.

Les moyens financiers relativement faibles des PME les placent dans des situations inextricables par rapport à des copies, contrefaçons ou des attaques sur les marques – il est ainsi difficile de se défendre. Comme le dit pragmatiquement Andreas Doering : « On n'a pas de sous, mais on a des idées ». La gestion de la marque est en fin de compte une question stratégique à se poser régulièrement, à l'instar du cas « Heidi.com ».

Enfin, *quid* de l'ancrage de « Heidi.com » dans la confection : est-ce que la marque, ayant percé commercialement et étant perçue comme très spécifique par ses clients pourrait étendre son territoire dans d'autres articles que des vêtements ? Par exemple, des accessoires de mode, des souvenirs et autres produits suisses, comme Andreas Doering l'imaginait au début ? On a vu que ce sont les clients qui ont clairement donné une « orientation confection » au cœur des affaires de Heidi.com, mais les goûts et les modes peuvent évoluer, les opportunités d'affaires aussi. Dans cette perspective, il serait intéressant de procéder à une étude du capital marque de « Heidi.com » par ses clients et partenaires, dans le sens du modèle de Aaker (1991, 1996) développé par Farjaudon et Jaoued (2010).

Bibliographie

Aaker D.A. (1996), *Building strong brands*, New York, Free Press.

Aaker D. A. et Jacobson R. (1994), *The financial information content of perceived quality*, *Journal of Marketing Research*, vol. XXXI, Chicago, pp. 191-201.

Aaker D. A. et Jacobson R. (2001), *The value relevance of brand attitude in high-technology markets*, *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVIII, Chicago, pp. 485-493.

Andrieux M.-A. (2005), Le capital immatériel : une valeur durable pour les PME, *Revue Française de Comptabilité*, n° 379, Paris, pp. 33-35.

Auteurs (2008), Marketing des montres conçues et vendues sur Internet : un nouveau modèle d'affaires, *9^{ème} Congrès international francophone sur la PME*, Université de Louvain-la-Neuve, octobre 2008.

Auteurs (2006), *Pratique du marketing: principaux concepts et outils*, Editions LEP, Le Mont-sur-Lausanne.

Badoc M. (2000), *Le marketing de la start-up*, Editions d'Organisation, Paris.

Bailly-Masson C. (2009), Les difficultés d'appréhension des actifs immatériels, *L'expert-comptable suisse*, 6-7, Zurich, pp. 436-444.

Buri U. (2009), *Kennzeichenrecht*, Stämpfli, Berne.

Cherpillod I. (2007), *Le droit suisse des marques*, CEDIDAC, Lausanne.

Coumau J. B., Gagne J.-F. et Josserand E. (2005), *Manager par la marque*, Editions d'Organisation, Paris.

Cova B. (2006), Développer une communauté de marque autour d'un produit de base: l'exemple de « My Nutella The Community », *Décisions Marketing*, n° 42, avril-juin, pp. 53-62.

Danand C. (2009), *Contrefaçon de marque : De quoi parle-t-on ? Comment s'en protéger ?* *Décisions Marketing* n° 53, janvier-mars, pp. 53-61.

David L. (1999), *Markenschutzgesetz, Muster- und Modellgesetz, Kommentar zum Schweizerischen Privatrecht*, Vol. 3, 2^{ème} éd. Helbling & Lichtenhahn, Bâle, Genève.

Farjaudon et Jaoued (2010), Valeur marketing et valeur financière de la marque : vers un modèle intégrateur, *9^{ème} Conférence Internationale Marketing Trends*, ESCP-Europe et Université Ca' Foscari, Venise.

- Hermann J.-L. (1998), Le marketing en PME manufacturière : les pratiques de quelques entreprises lorraines lors du développement de produit, *4^{ème} Congrès international francophone sur la PME*, Université de Metz, octobre 1998.
- Huang Sun S. et Gerst A. (2010), La surperformance des grandes marques en période de reprise des marchés actions, *L'Agefi – Indices No 6*, Genève, juin, p. 15.
- Institut fédéral de la propriété intellectuelle (2010), *Directives en matière de marques*, Berne.
- Kapferer J.-N. (1998), *Les marques, capital de l'entreprise*, 3^{ème} éd., Editions d'Organisation, Paris.
- Kapferer J.-N. (2000), *Re-marques: les marques à l'épreuve de la pratique*, Editions d'Organisation, Paris.
- Kapferer J.-N. et Laurent G. (1995), *La sensibilité aux marques*, Editions d'Organisation, Paris.
- Keller K.L. (2007), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall (3rd ed.), Upper Saddle River (NJ).
- Kotler Ph., Keller K.L., Manceau D. et Dubois B. (2009), *Marketing Management*, 13^{ème} éd., Pearson Education, Paris.
- Lapierre L. et alii (1992), *Imaginaire et leadership, tome 1 : la méthode subjective et les narrations*, Montréal, Québec/Amérique et Presses HEC.
- Lewi G. (2005), *Branding Management*, Pearson Education, Paris.
- Marbach (2009), *Schweizerisches Immaterialgüter- und Wettbewerbsrecht, Vol. 3, Kennzeichenrecht*, 2^{ème} éd., Helbling & Lichtenhahn, Bâle.
- Michel G. (2009), *Au cœur de la marque : les clés du management de la marque*, 2^{ème} éd., Dunod, Paris.
- Pacitto J.-C. et Tordjman F. (1998), Peut-on parler de marketing dans la TPE ? *4^{ème} Congrès international francophone sur la PME*, Université de Metz, octobre 1998.
- Pacitto J.-C. et Julien P.-A. (2004), Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ? *7^{ème} Congrès international francophone sur la PME*, Université de Montpellier, octobre 2004.
- Pariété S. (2009), *Analyse financière et évaluation d'entreprise*, Pearson Education, Paris, p. 207 et pp. 233-237.
- Pringle H. & Gordon W. (2001), *Brand Manners*, John Wiley, New York.
- Quelch J.A. (1997), Brands versus Private Labels, *Harvard Business Review on Brand Management*, Harvard Business School Press, Boston.

Raffournier B. (2006), *Les normes comptables internationales (IFRS/IAS)*, Economica, 3e édition, Paris.

Ries A. (1998), *The 22 Immutable Laws of Branding*, Harper Business, New York.

Ruiz G. (2009), Heidi mène sa guérilla, *PME Magazine*, Genève, avril, pp. 50-51.

Sic ! (2005), Revue du droit de la propriété intellectuelle, de l'information et de la concurrence, p. 200.

Sicard M.-C. (2001), *Ce que marque veut dire...*, Editions d'Organisation, Paris.

Tissot N. (2001), *Le droit des marques et Internet*, in *Aspects juridiques du commerce électronique*, Schulthess, Zurich.

Troller K. (2006), *Précis du droit suisse des biens immatériels*, Helbing & Lichtenhahn, Bâle, Genève, Munich.

Vernimmen P. (2010), *Finance d'entreprise*, Dalloz, Paris, pp. 147 et 762.

Veya F. (2009), Heidi.com s'installe à Verbier avant Shanghai, *L'Express*, Neuchâtel, 15 décembre, p. 7.

Webographie

www.wikipedia.org

www.heidi.com

www.iasb.org

www.interbrand.com

www.ipi.ch

www.icann.com

www.wipo.com