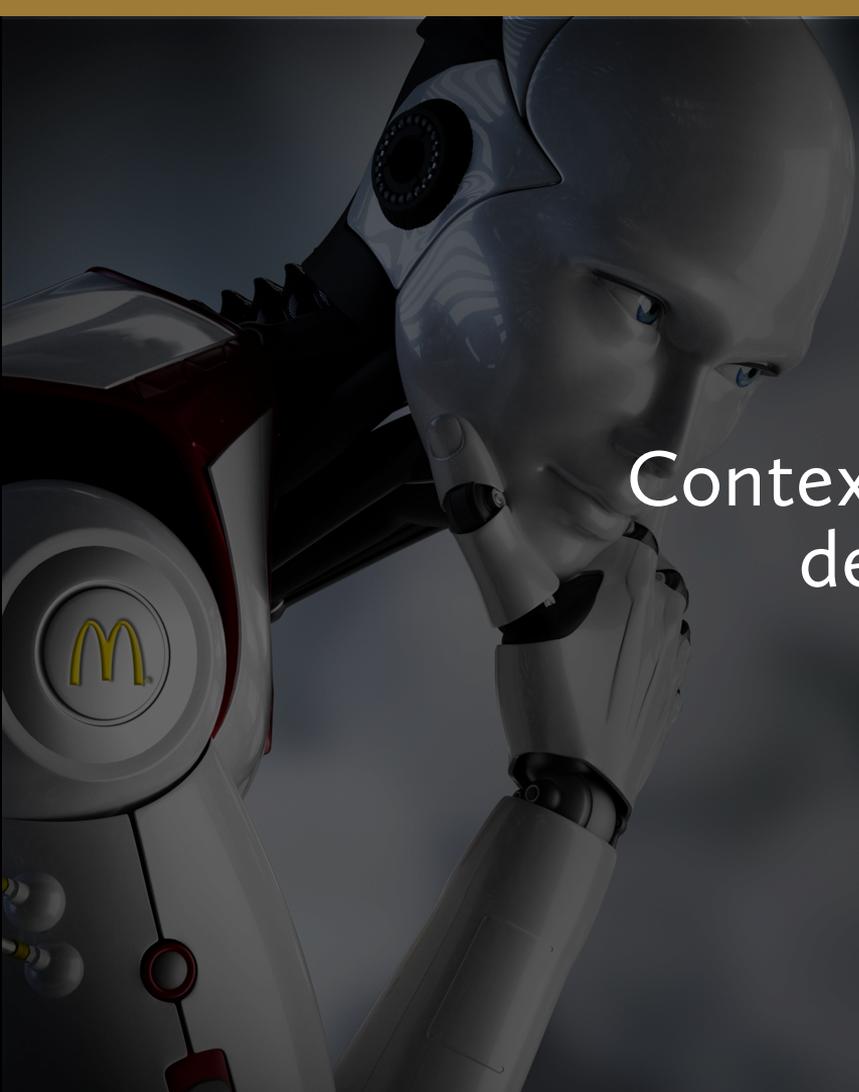


M a ® Q U e S

“ D’AVENIR 2016 ”

W × ♠ Capgemini Consulting



INTRO

Contexte et objectif
de l'étude

DÉFINITION

Par « **MARQUES D'AVENIR** », nous voulons parler de toutes ces marques qui deviendront des marques de référence dans leur secteur dans les dix prochaines années.

Certaines d'entre elles existent déjà depuis de nombreuses années, ont fait leurs preuves, et brillent par leur capacité à évoluer. D'autres, au contraire, sont récentes, voire très récentes, et disposent d'une singulière capacité à innover et à imposer de nouvelles normes.

Leur point commun : la capacité à s'imposer comme acteur incontournable et durable sur leur secteur.

INTRODUCTION

Dans un monde en mutation accélérée les marques établies et les licornes ont une préoccupation commune : **ALLONS-NOUS DURER ?**

L'histoire récente a montré qu'il ne suffisait pas d'être leader (Kodak, Lehman Brothers, Nintendo), d'être connu (Yahoo), d'être à la mode (Abercrombie), d'avoir eu du succès (BlackBerry), d'être jeune, ou d'avoir de l'expérience, pour durer.

Il faut en fait sans cesse veiller à **SA PART DE FUTUR** pour être perçue comme une marque d'avenir.

La notion de « marque d'avenir » est **UN ANTIDOTE** pour les marques établies qui veulent rester sur le qui-vive, et pour les licornes que le succès pourrait griser.

INTRODUCTION

Pour la deuxième année consécutive, nous nous posons deux questions :

1 « QUELLES SONT LES MARQUES D'AVENIR ? »

2 « QUELS LEVIERS POUR DEVENIR UNE MARQUE D'AVENIR ? »

Menée en partenariat avec l'institut CSA et Capgemini Consulting, l'édition 2016 nous a permis de compléter l'expertise de W en brand management et accompagnement du changement avec celle d'un cabinet de conseil au cœur de la transformation des entreprises.

Dans cette étude nous questionnons des décideurs en France de start-ups mais aussi de grandes entreprises. Du regard croisé de ces disrupteurs et disruptés, de leurs expériences respectives, nous tirons un tableau nuancé de ce qui fait le capital d'avenir d'une marque.

1.0
Méthodologie



Méthodologie

MODE DE RECUEIL

Enquête réalisée
par l'Institut

CSA RESEARCH
par téléphone

DATES DE TERRAIN

AVRIL
2016

25

MAI
2016

03

CIBLE INTERROGÉE

Échantillon raisonné
de 151 décideurs en France

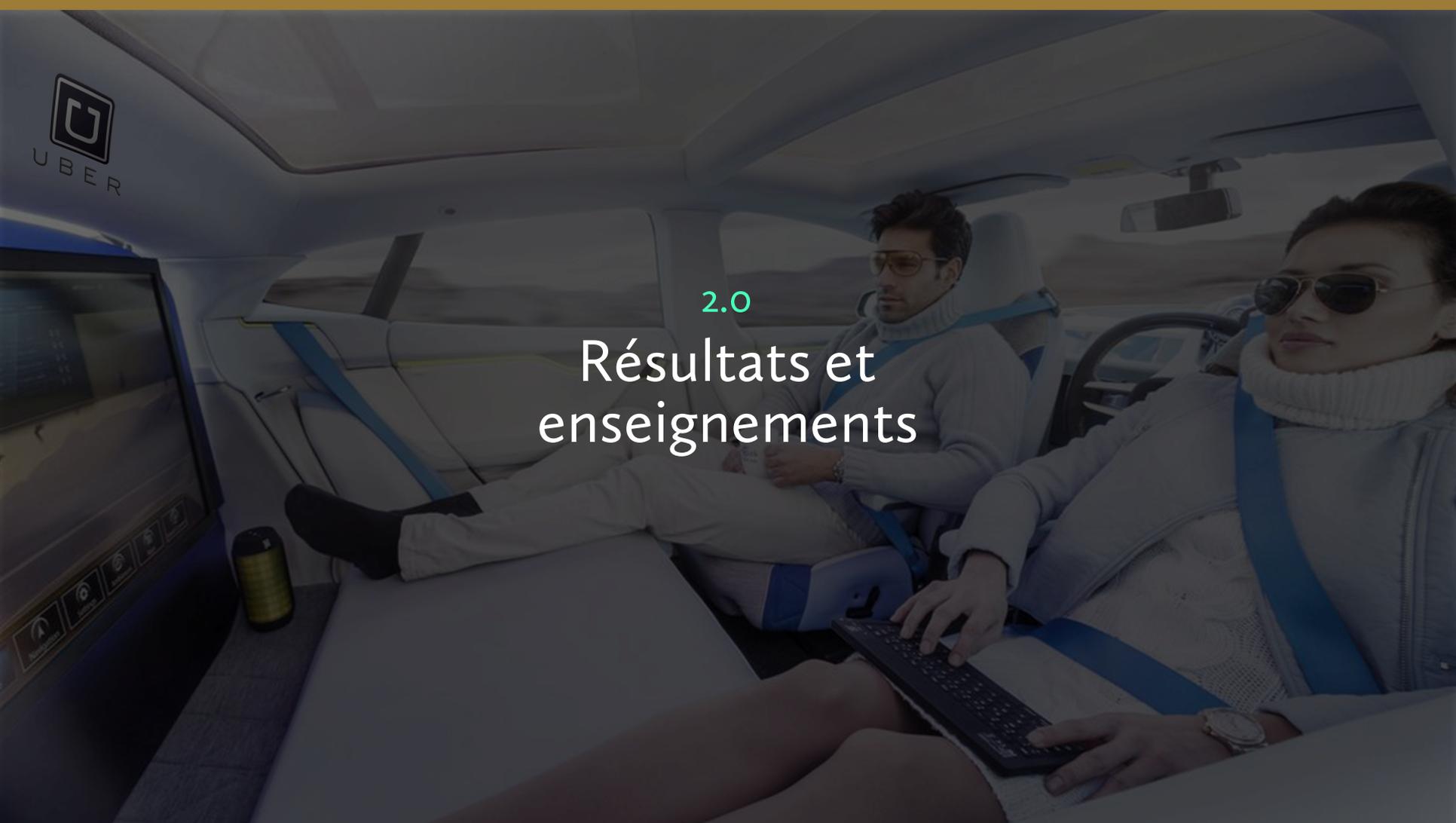
- 41 start-ups d'au moins 1 salarié
- 40 PME des secteurs innovants (10-199 salariés)
- 40 petites ETI (200-999 salariés) de tous secteurs
- 30 grandes entreprises (1000 salariés et +) de tous secteurs

Constitué d'après la méthode des quotas (taille d'entreprise, secteur d'activité, région).



2.0

Résultats et enseignements



2.1
Les marques françaises sont-elles
« MARQUES D'AVENIR » ?

MARQUES D'AVENIR - 2016

CLASSEMENT 2016

Le top 30 des marques d'avenir

01 A Apple	02 G Google	03 T Tesla Motors	04 R Renault	05 S Samsung	06 A Airbus	07 f Facebook	08 T Total	09 O L'Oréal	10 B Blablacar
11 a Amazon.com	12 O Orange	13 D Danone	14 M Mercedes	15 U Uber	16 M Microsoft	17 C Coca-Cola	18 N Nestlé	19 f Free	20 T Toyota
21 V Volkswagen	22 e EDF	23 P Peugeot	24 M McDonald's	25 c Carrefour	26 a Adidas	27 C Chanel	28 B BMW	29 b Bouygues	30 D Dior

Un classement qui se renouvelle d'une année à l'autre

UN TIERS DES MARQUES D'AVENIR 2016 N'ÉTAIENT PAS DANS LE TOP 30 2015

Classement 2016 vs 2015

01 = Apple	02 = Google	03 NE (+28) Tesla Motors	04 +9 Renault	05 -1 Samsung	06 +1 Airbus	07 +9 Facebook	08 -5 Total	09 -1 L'Oréal	10 NE Blablacar
11 NE Amazon.com	12 -3 Orange	13 -2 Danone	14 NE (+18) Mercedes	15 NE Uber	16 NE Microsoft	17 +1 Coca-Cola	18 +1 Nestlé	19 -7 Free	20 NE Toyota
21 NE Volkswagen	22 -17 EDF	23 NE Peugeot	24 +3 McDonald's	25 -2 Carrefour	26 NE Adidas	27 +6 Chanel	28 = BMW	29 -9 Bouygues	30 NE Dior

Un classement qui se renouvelle d'une année à l'autre

UN TIERS DES MARQUES D'AVENIR 2016 N'ÉTAIENT PAS DANS LE TOP 30 2015

Les marques se construisent dans le temps; Apple et Google s'imposent de façon quasi structurelle en tête de classement.

Toutefois, des critères plus conjoncturels (transformation, rupture, crise) portés par une forte médiatisation peuvent faire rapidement évoluer les perceptions (Tesla Motors, au pied du podium, gagne plus de 28 places entre 2015 et 2016).

Top 100 2016

1 Apple	2 Google	3 Tesla Motors	4 Renault	5 Samsung	6 Airbus	7 Facebook	8 Total	9 L'Oréal	10 BlaBlaCar
11 Amazon.com	12 Orange	13 Danone	14 Mercedes	15 Uber	16 Microsoft	17 Coca-Cola	18 Nestlé	19 Free	20 Toyota
21 Volkswagen	22 EDF	23 Peugeot	24 McDonald's	25 Carrefour	26 Adidas	27 Chanel	28 BMW	29 Bouygues	30 Dior
31 Citroën	32 Nike	33 Decathlon	34 Louis Vuitton	35 Engie	36 SNCF	37 Audi	38 Auchan	39 Michelin	40 Hermès
41 LVMH	42 Leclerc	43 SpaceX	44 Atlantic	45 Ikea	46 Fnac	47 Sephora	48 Dell	49 Nespresso	50 BNP Paribas
51 SFR	52 Intermarché	53 Alibaba.com	54 Hewlett-Packard (HP)	55 BASF	56 Booking.com	57 Parrot	58 Bayer	59 Airbnb	60 Netflix
61 Sony	62 Walmart	63 Sigfox	64 Lenovo	65 Eiffage	66 Alstom	67 Android	68 Volvo	69 Burger King	70 Evian
71 Grohe	72 Buffalo Grill	73 Land Rover (Range Rover)	74 A la bonne heure	75 Sodexo	76 Lancel	77 Under Armour	78 Opel	79 Pixar	80 H&M
81 Four Seasons Hotels & Resorts	82 Pierre & Vacances	83 Saria	84 Porsche	85 Primark	86 Air France	87 Expeditors International	88 Macintosh	89 Vichy	90 Zara
91 Dacia	92 Babilou	93 Roche Bobois	94 Ferrari	95 Balenciaga	96 Cheetah Mobile	97 eBay	98 Estée Lauder	99 Habitat	100 Henkel

Le tiercé gagnant des secteurs

LES PLUS DYNAMIQUES

Au-delà des usuels suspects high tech et pure players, l'industrie automobile suscite toujours autant l'intérêt et son dynamisme se cristallise dans la cohabitation d'acteurs historiques et de disrupteurs.



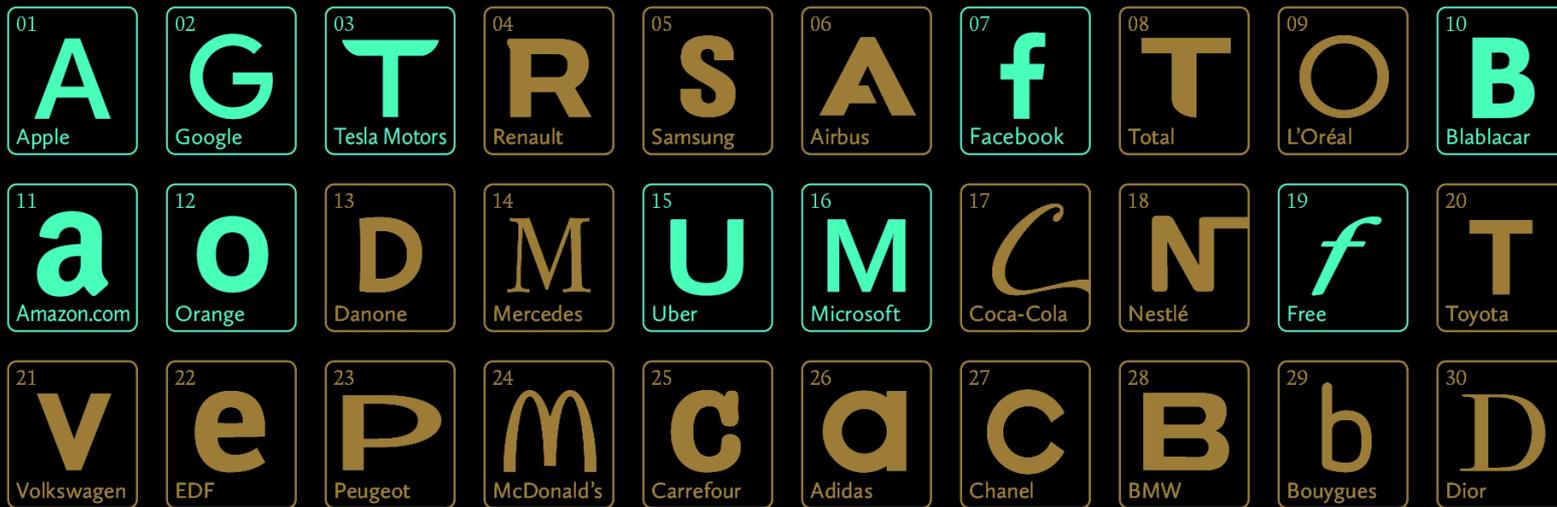
HIGH TECH/TELECOM

AUTOMOBILE

PURE PLAYERS DIGITAUX

Le couronnement DES MARQUES PATRIMONIALES qui ont su se renouveler

Etre une marque d'avenir c'est aussi être une marque patrimoniale.
2/3 des marques dites d'avenir ont plus de 40 ans.



 MARQUE CRÉÉE APRÈS 1975

 MARQUE CRÉÉE AVANT 1975

LES PLUS JEUNES MARQUES sont aussi celles qui bouleversent les business models existants

À une exception, Orange – ex France Telecom – leader sur le marché de la téléphonie, les jeunes marques gagnent leurs galons en réécrivant les règles de leurs secteurs, en prenant en compte expérience et usage pour mieux répondre à leurs clients.



MARQUE CRÉÉE APRÈS 1975

MARQUE CRÉÉE AVANT 1975

Les marques françaises

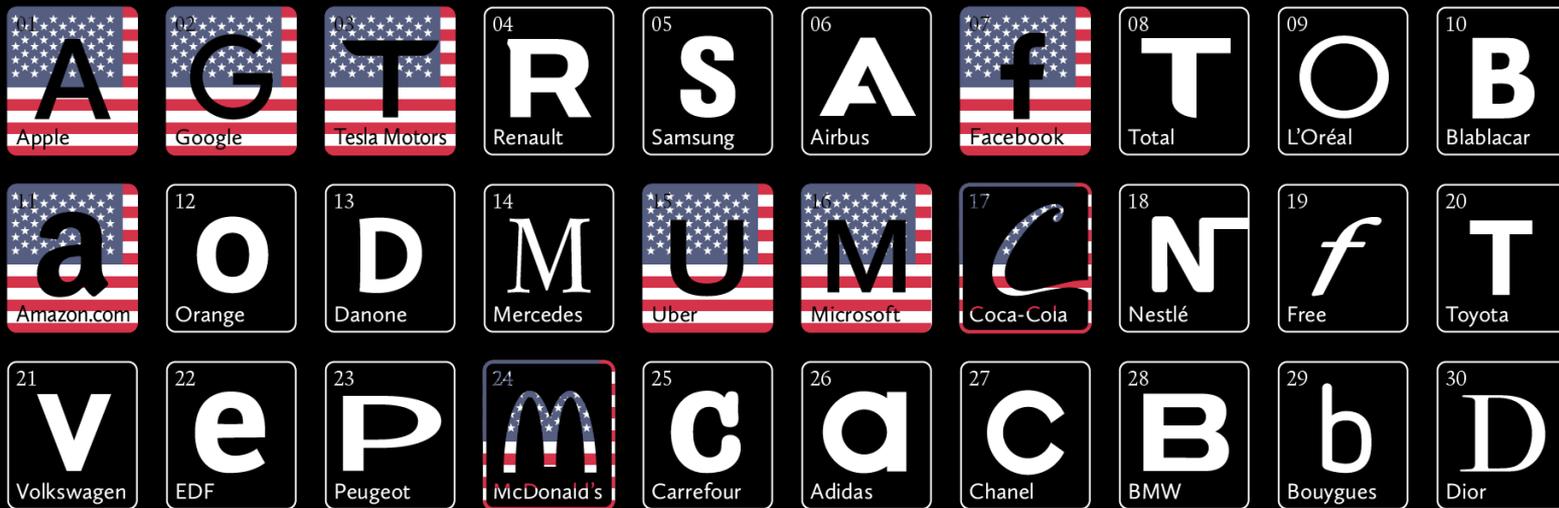
RÉELLEMENT À L'HONNEUR

Près de la moitié des marques d'avenir sont des marques nationales top 30 et top 100 confondues; un dynamisme du tissu économique français fort mais en recul par rapport à 2015 – 17 marques françaises se classaient dans le Top 30, contre 13 en 2016.



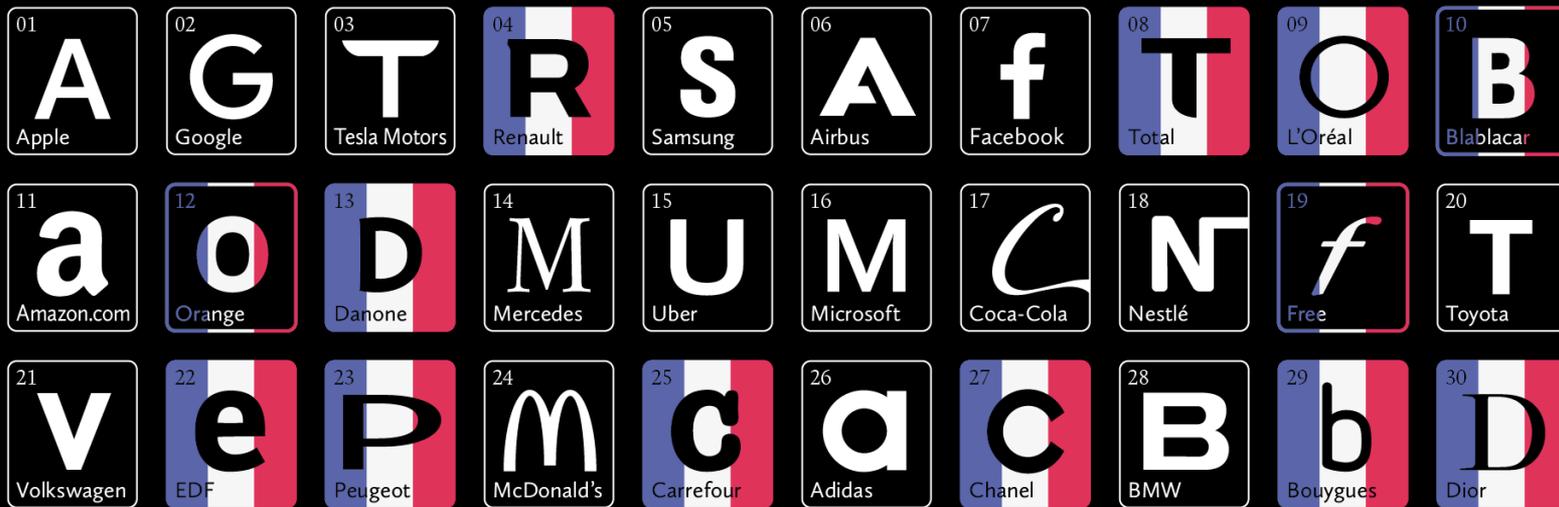
Mais les marques **DE LA SILICON VALLEY** symbolisent encore le fantasme d'un nouvel Eldorado

French bashing, dynamisme réel ou utopisme d'une terre incarnant un modèle de croissance pour nous autres Européens, le **Top 3** des marques d'avenir est trusté par des marques américaines et **70%** des jeunes marques prometteuses citées sont nées sur les terres de l'oncle Sam.



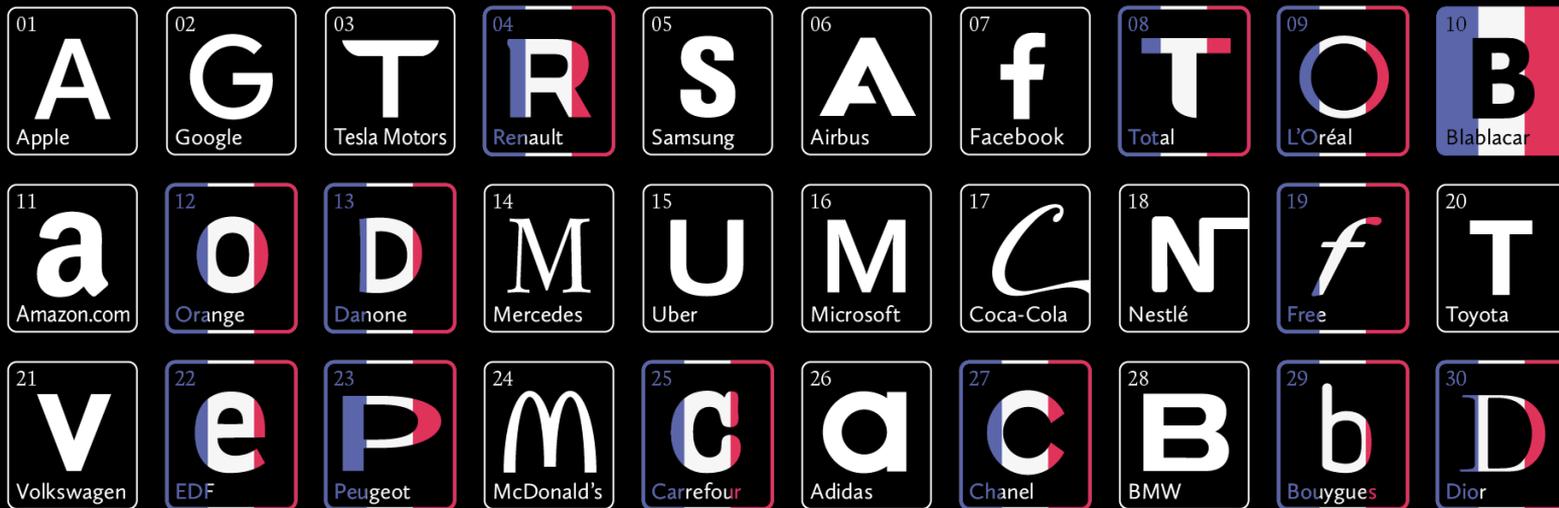
La très grande majorité des marques françaises citées sont des **MARQUES PATRIMONIALES**

Sont mises à l'honneur les marques françaises historiques qui comptent pour **60%** des acteurs de plus de **40 ans**.



À UNE EXCEPTION PRES, les grandes marques issues de la nouvelle économie peinent à émerger en France

Seule la licorne française, Blablacar, émerge comme acteur de la nouvelle économie.



2.2

Quels leviers pour devenir UNE MARQUE D'AVENIR ?

MARQUES D'AVENIR - 2016

 ×  Capgemini Consulting

L'ENSEMBLE DES CRITÈRES testés durant l'étude



PERFORMANCE

Modèle
économique
pérenne

Crée de la valeur



BÉNÉFICE
CLIENT

Simple et
lisible

Utile

Qui simplifie
la vie



DISRUPTION

Anticipe les besoins,
créé de nouveaux besoins

Met l'innovation au cœur
de son modèle

Sait diversifier ses activités
et saisir des opportunités

Casse les codes, crée
de nouveaux codes



GOUVERNANCE

Dirigeant
charismatique

Gouvernance
efficace



RSE / BIEN
COMMUN

Vocation sociale

Transition énergétique

Crée des emplois

Dialogue et écoute

Responsable, éthique,
engagée, citoyenne

Utile pour la collectivité



EMOTION

Apporte
du plaisir

Attachante,
en affinité
avec ses
consommateurs

TOP 10 DES PRINCIPAUX CRITÈRES qui constituent une marque d'avenir

P	Qui a un modèle économique pérenne	56%	33%	9	2
G	Qui est bien dirigée, dont la gouvernance est efficace	53%	36%	7	4
P	Qui crée de la valeur, est performante économiquement	51%	40%	8	1
D	Qui anticipe les besoins des consommateurs, crée de nouveaux besoins	50%	41%	4	5
D	Qui met l'innovation au coeur de son modèle	50%	44%		7
R	Qui est dans le dialogue, à l'écoute de ses publics	48%	39%	10	2
B	Qui est simple et lisible pour les consommateurs et les investisseurs	46%	45%	5	4
B	Qui est utile pour le consommateur	44%	47%	6	3
D	Qui sait diversifier ses activités et saisir des opportunités	38%	43%	14%	5
E	Qui est attachante, sait être en affinité avec ses consommateurs	36%	47%	12%	5

ESSENTIEL
 IMPORTANT MAIS PAS ESSENTIEL
 SECONDAIRE
 SUPERFLU

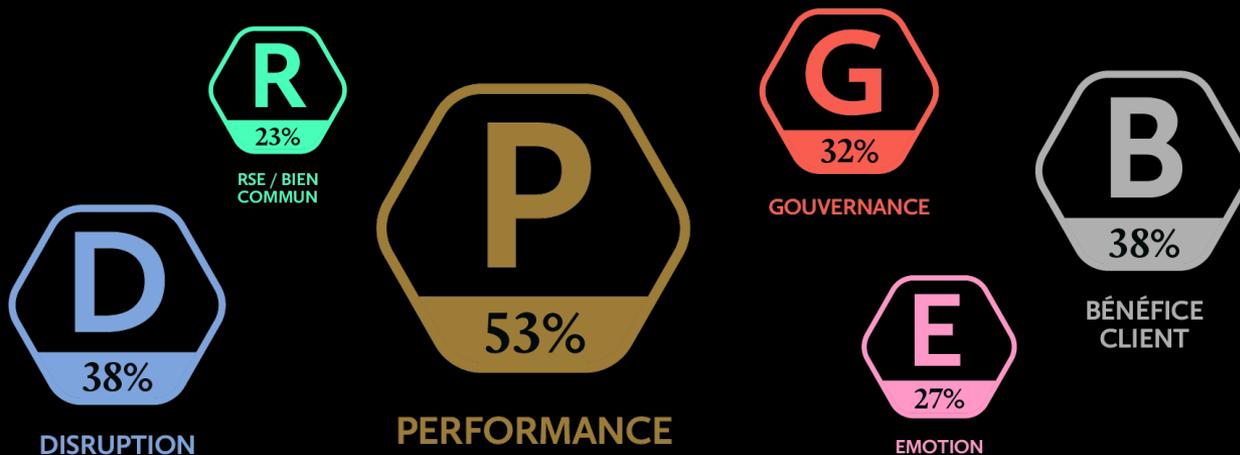
ENSEIGNEMENT 1

Les marchés tirent les leçons des crises passées

MARQUES D'AVENIR - 2016

 ×  Capgemini Consulting

LA PERFORMANCE : seul critère jugé essentiel par plus de la moitié des dirigeants



Moyenne des taux d'« essentiel » obtenus par les différents critères composant la dimension.

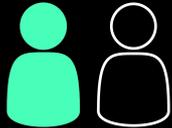
LA SOLIDITÉ de la marque et SA CAPACITÉ À ANTICIPER LES BESOINS priment sur sa capacité à dialoguer

La marque doit être source de confiance mais aussi d'autorité. La solidité (BM, leadership, création de valeur) de la marque et sa capacité à anticiper les besoins priment sur sa capacité à dialoguer.

Qui a un modèle économique pérenne	56%	33%	9	2
Qui est bien dirigée, dont la gouvernance est efficace	53%	36%	7	4
Qui crée de la valeur, est performante économiquement	51%	40%	8	1
Qui anticipe les besoins des consommateurs, crée de nouveaux besoins	50%	41%	4	5
Qui met l'innovation au coeur de son modèle	50%	44%		7
Qui est dans le dialogue, à l'écoute de ses publics	48%	39%	10	2
Qui est simple et lisible pour les consommateurs et les investisseurs	46%	45%	5	4
Qui est utile pour le consommateur	44%	47%	6	3
Qui sait diversifier ses activités et saisir des opportunités	38%	43%	14%	5
Qui est attachante, sait être en affinité avec ses consommateurs	36%	47%	12%	5

LES MARQUES D'AVENIR DOIVENT ÊTRE INNOVANTES sans pour autant être rupturistes

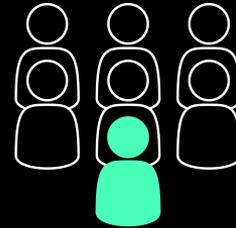
L'innovation incrémentale
prime sur la disruption



1 RÉPONDANT SUR 2

Considère qu'anticiper les besoins et
mettre l'innovation au cœur de son modèle
est essentiel pour les marques d'avenir.

VS



15% pensent que casser
les codes est essentiel pour être
une marque d'avenir.

PAROLE À SANOFI, « LE TEMPS DE LA RECHERCHE, LE TEMPS DE LA TRANSFORMATION »

Alexandra Rocca, Directeur de la Communication Groupe

« Dans le domaine de la santé, la recherche et l'innovation sont des éléments fondamentaux.

Il faut allouer temps et moyens pour développer de nouvelles solutions thérapeutiques.

A titre d'exemple, la mise au point par les équipes de Sanofi du premier vaccin au monde contre la dengue a nécessité 20 ans de recherche et développement. »

PAROLE À EDF, « DE LA CONSTANCE DANS LA TRANSFORMATION »

Julien Villeret, Directeur de la Communication Groupe

« La transformation est un travail de longue date. Sérieux, constance, engagement, on travaille dans le temps long, le meilleur moyen de résister aux attaques ponctuelles. »

ENSEIGNEMENT 2

Apple, seule marque champion
toutes catégories

MARQUES D'AVENIR - 2016

 ×  Capgemini Consulting

LE TOP 3 DES MARQUES PAR CRITÈRE : Apple toujours sur le podium, à deux exceptions près liées aux critères RSE



PERFORMANCE

Modèle économique pérenne

01 Apple

02 Google

03 Coca-Cola

Crée de la valeur

01 Apple

02 Google

03 L'Oréal



BÉNÉFICE CLIENT

Simple et lisible

01 Apple

02 Google

03 Coca-Cola

Utile

01 Apple

02 Google

03 Blablacar

Simplifie la vie

01 Google

02 Apple

03 Uber



DISRUPTION

l'innovation au cœur du modèle

01 Apple

02 Google

03 Samsung

Se diversifie et saisit les opportunités

01 Google

02 Apple

03 Renault



GOVERNANCE

Bien dirigé/
Gouvernance efficace

01 Apple

02 Renault

03 Google



EMOTION

Attachante/
Affinitaire

01 Apple

02 McDonald's

03 Nike

Apporte du plaisir

01 Apple

02 McDonald's

03 Samsung



RSE / BIEN COMMUN

Dialogue et écoute

01 Apple

02 SNCF

03 Nestlé

Crée des emplois

01 Airbus

02 Chantiers navals

03 EDF

Responsable, éthique, engagée, citoyenne

01 EDF

02 Leclerc

03 Engie

Les Top 5 CRITÈRE PERFORMANCE

Modèle
économique
pérenne

01 Apple

02 Google

03 Coca-Cola

04 L'Oréal

05 Orange

Crée de
la valeur

01 Apple

02 Google

03 L'Oréal

04 Renault

05 Facebook

Les Top 5 CRITÈRE BÉNÉFICE CLIENT

Simple
et lisible

01 Apple

02 Google

03 Coca-Cola

04 Free

05 Blablacar

Utile

01 Apple

02 Google

03 Blablacar

04 Carrefour

05 Uber

Simplifie
la vie

01 Google

02 Apple

03 Uber

04 Airbnb

05 Blablacar

Les Top 5 CRITÈRE DISRUPTION

L'innovation
au cœur
du modèle

01 Apple

02 Google

03 Samsung

04 Tesla Motors

05 Microsoft

Se diversifie
et saisit les
opportunités

01 Google

02 Apple

03 Renault

04 Fnac

05 SNCF /
Facebook

Les Top 5 CRITÈRE GOUVERNANCE

Bien dirigé/
Gouvernance
efficace

01 Apple

02 Renault

03 Google

04 Peugeot

05 Total

Les Top 5 CRITÈRE EMOTIONNEL

**Attachante/
Affinitaire**

01 Apple

02 McDonald's

03 Nike

04 Michel et
Augustin

05 Nestlé

**Apporte
du plaisir**

01 Apple

02 McDonald's

03 Disney

04 Samsung

05 Audi

PAROLE À BLABLACAR

« LA RECHERCHE DE L'EMOTION »

En créant Blablacar, nous avons révolutionné les usages. Il ne s'agit pas seulement de proposer des solutions de transport plus économiques, plus faciles, mais de faire préférer Blablacar pour une expérience extraordinaire. Et c'est ainsi que nous évoluerons : vers toujours plus d'émotion. Notre marque doit faire rêver, vibrer. La convivialité est clé et au final « Avec Blablacar le temps passe plus vite » !

Les Top 5 CRITÈRE RSE

Dialogue et écoute

01 Apple

02 SNCF

03 Nestlé

04 Renault

05 Carrefour

Crée des emplois

01 Airbus

03 EDF

02 Chantiers
navals

04 L'Oréal

05 McDonald's

Responsable, éthique, engagée, citoyenne

01 EDF

02 Leclerc

03 Engie

04 Biocoop

05 Intermarché

PAROLE À KORIAN: « LA RSE AU CŒUR DE L'INNOVATION »

Cécile Jolly, Directrice Marketing et Digital

« Chez Korian le nouveau plan stratégique nous conduit à mettre l'emphasis sur trois critères : la performance économique, le bénéfice client et surtout la RSE. En effet, l'entreprise a une vocation sociale et sociétale. Au-delà de nos résidents, nous nous préoccuons des familles ainsi que de leur cercle amical. Nous plaçons l'innovation au service de leur accompagnement. Nouveaux engagements, nouveaux marqueurs, l'expérience que nous leur offrons doit être une véritable source de confiance. »

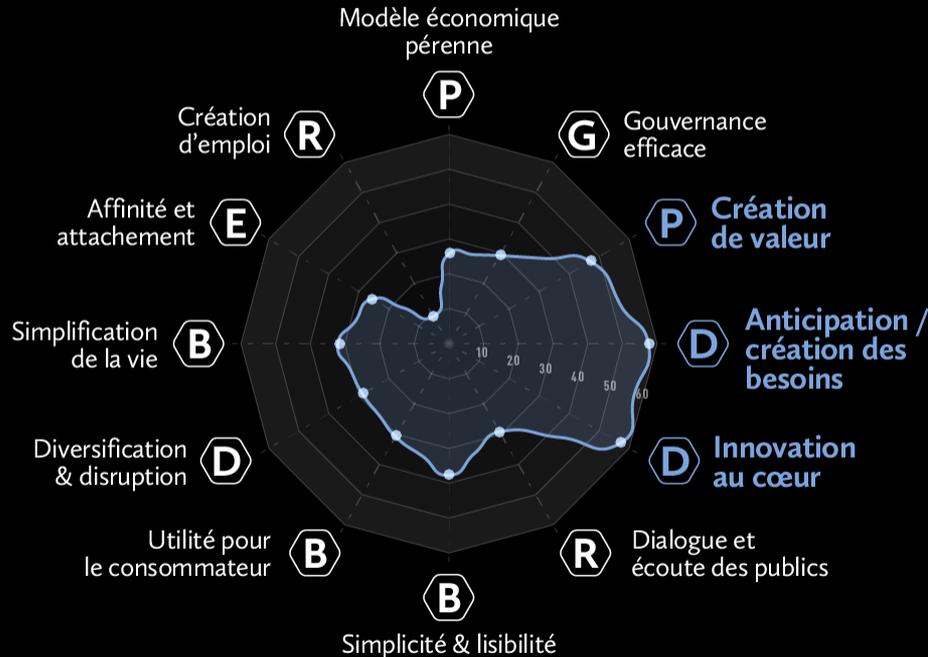
ENSEIGNEMENT 3

À chaque secteur
ses leviers de dynamisme

MARQUES D'AVENIR - 2016

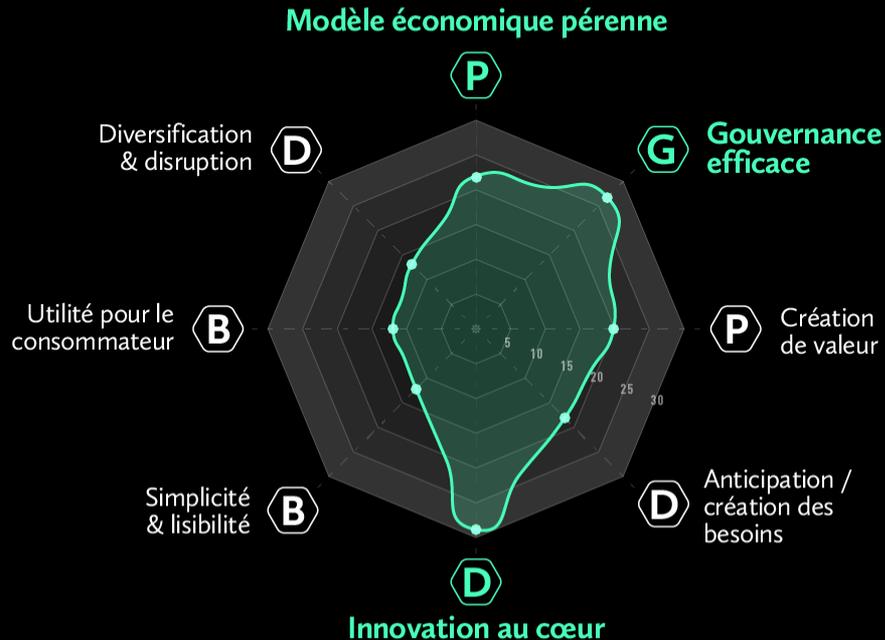
 ×  Capgemini Consulting

Une prime a l'innovation et à la pensée user centric dans LA HIGH TECH ET LES TÉLÉCOMS



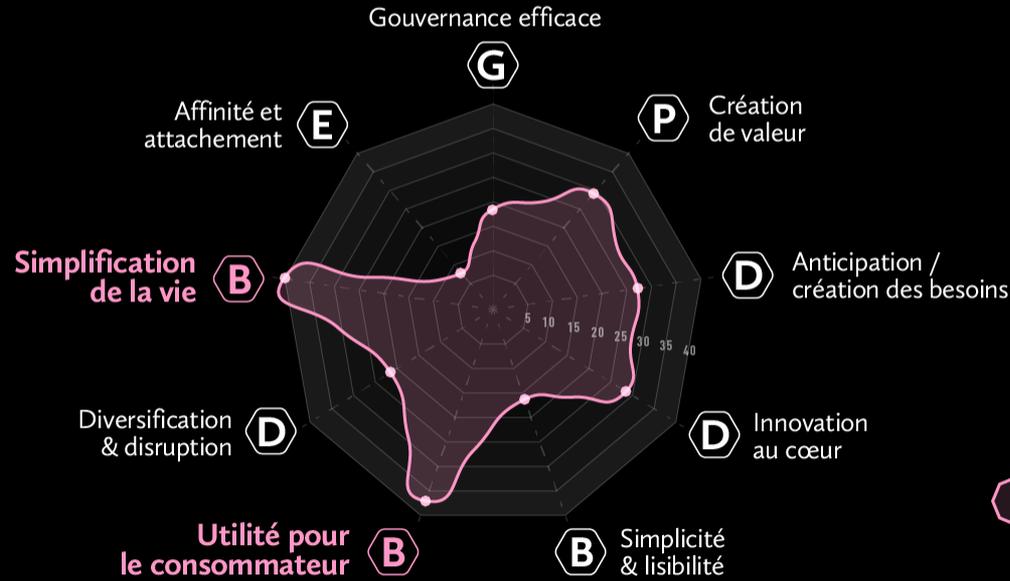
TAUX D'ESSENTIEL » SUR CHACUN
DES PRINCIPAUX CRITÈRES

La puissance économique et la capacité à renouveler l'offre de produits prévalent dans L'AUTOMOBILE



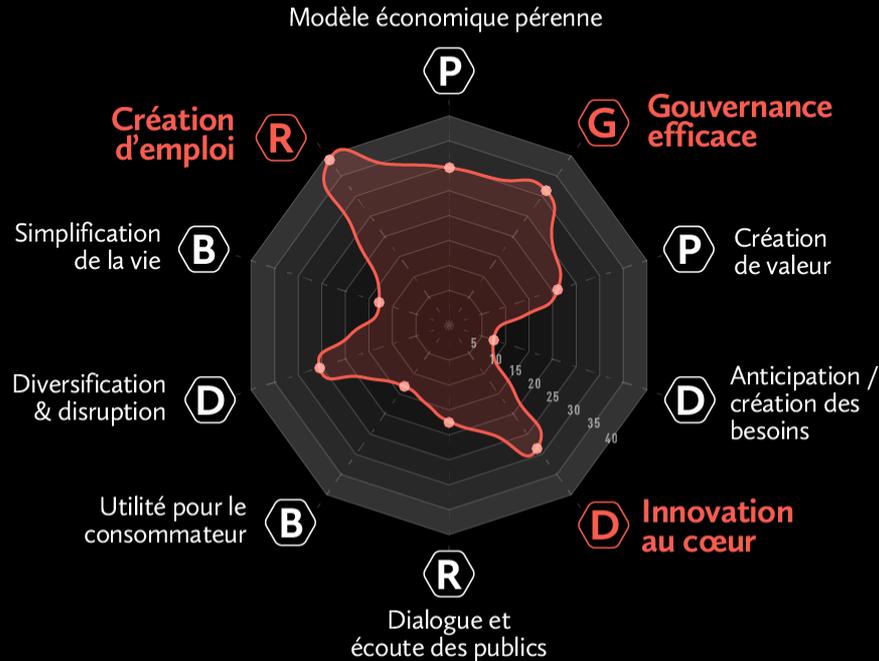
TAUX D'« ESSENTIEL » SUR CHACUN DES PRINCIPAUX CRITÈRES

L'utilité et la simplification de vie comme critères cardinaux pour les PURE PLAYERS DIGITAUX



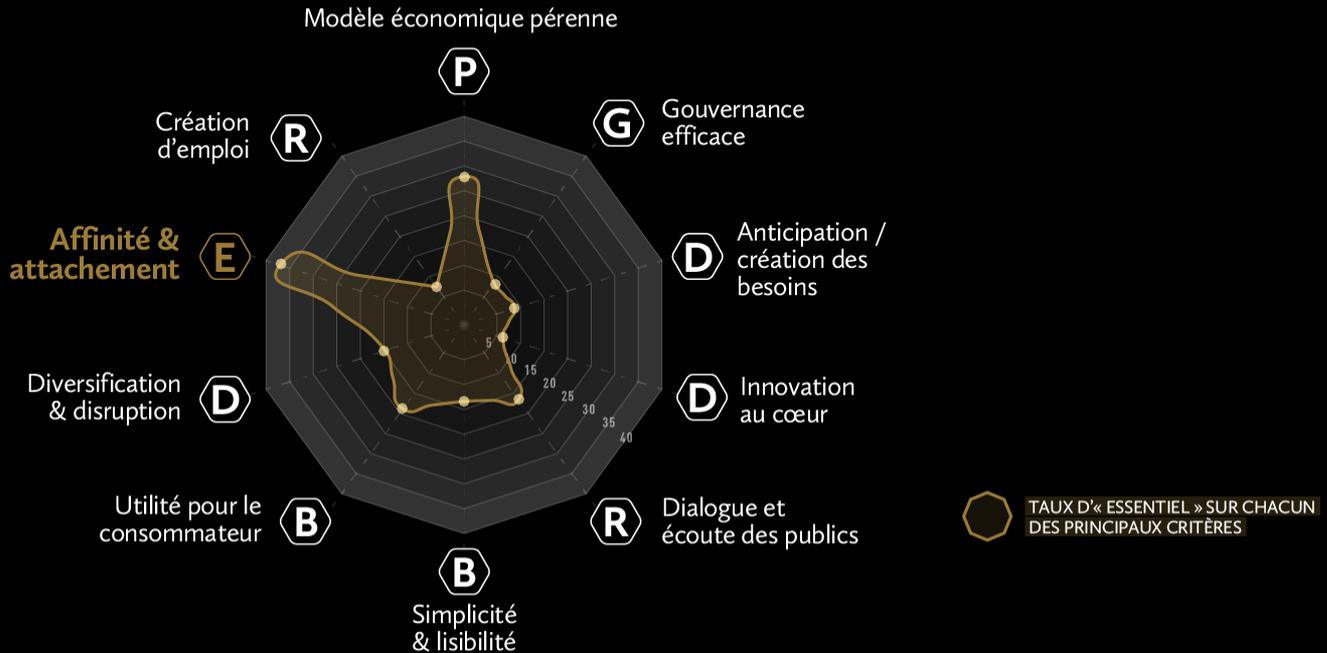
TAUX D'« ESSENTIEL » SUR CHACUN DES PRINCIPAUX CRITÈRES

Le modèle du capitaine d'industrie plébiscité dans le secteur ÉNERGÉTIQUE



TAUX D'« ESSENTIEL » SUR CHACUN
DES PRINCIPAUX CRITÈRES

L'émotionnel : un critère essentiel pour les marques D'ALIMENTATION



À chaque secteur

SES LEVIERS DE DYNAMISME

AUTOMOBILE

Innovation
Gouvernance efficace
Modèle économique pérenne

ÉNERGÉTIQUE

Création d'emploi
Gouvernance efficace
Innovation au cœur

HIGH TECH

Anticipe les besoins
Innovation
Création de valeur

PURE PLAYERS DIGITAUX

Simplification de la vie
Utilité pour le consommateur

ALIMENTATION

Affinité et attachement

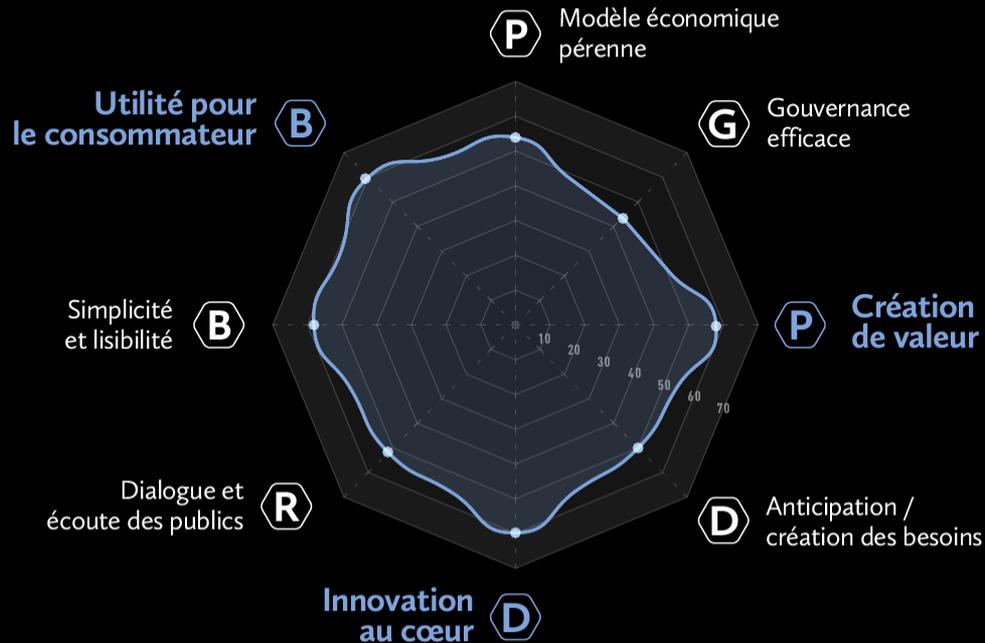
ENSEIGNEMENT 4

En fonction du stade de la vie de leurs entreprises, les décideurs n'investissent pas les mêmes critères

MARQUES D'AVENIR - 2016

 ×  Capgemini Consulting

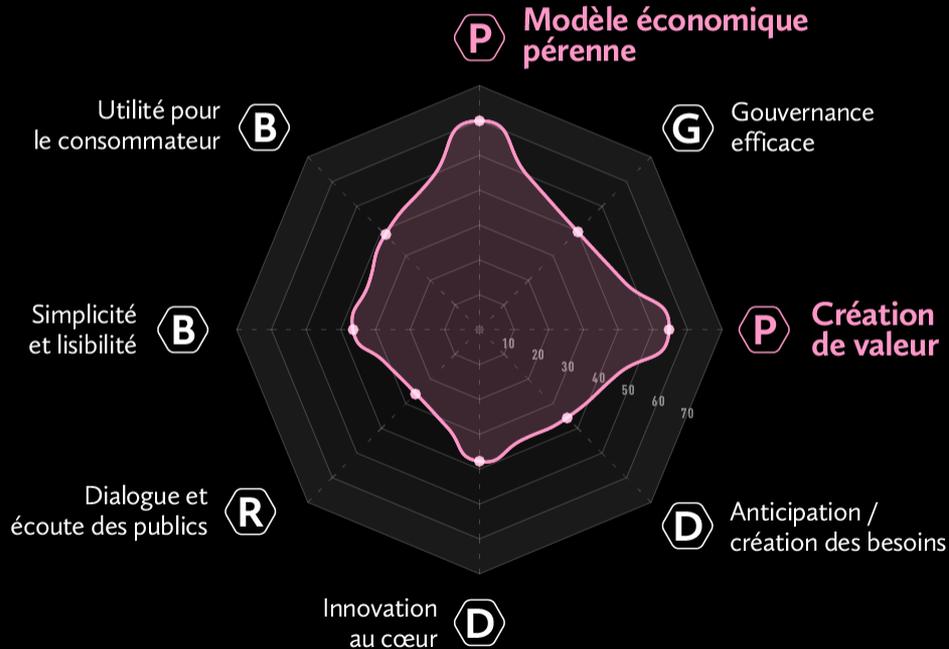
Les START-UPS tirent leur légitimité de leurs publics



L'innovation au service de leurs publics prime pour les start-ups. De là naît leur légitimité et leur capacité à mobiliser les investisseurs et acteurs.

TAUX D'« ESSENTIEL » SUR CHACUN DES PRINCIPAUX CRITÈRES

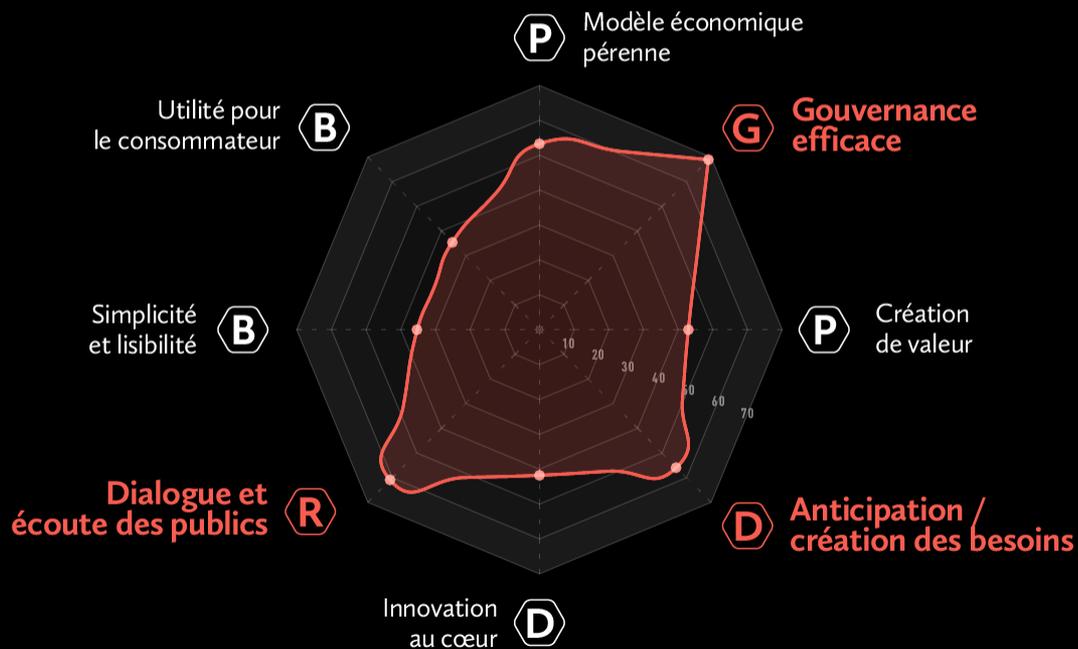
Réussir sa stabilisation : processus essentiel pour les PME D'AVENIR



Durant ce stade intermédiaire de développement, l'enjeu est de valider la pérennité du business model tout en continuant à créer de la valeur.

TAUX D'« ESSENTIEL » SUR CHACUN DES PRINCIPAUX CRITÈRES

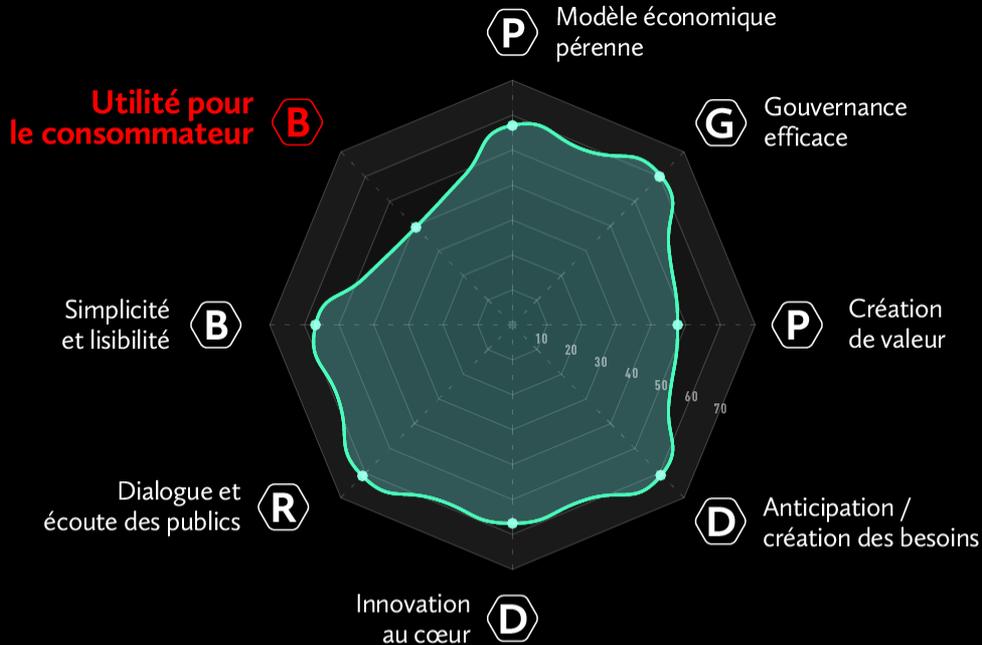
LES ETI, une histoire humaine



Le critère déterminant pour les ETI : leur dirigeant. Il est tout à la fois créateur et chef d'orchestre du projet d'une entreprise qu'il incarne à 100%.

TAUX D'« ESSENTIEL » SUR CHACUN DES PRINCIPAUX CRITÈRES

Pour résister à la concurrence, les GRANDES ENTREPRISES doivent réussir la synthèse



Bien établies, elles doivent continuer de relever le défi de la bonne gouvernance et de l'efficacité économique tout en continuant à donner la preuve de leur capacité d'innovation et d'écoute active des consommateurs.

Surprenant, seul le critère d'utilité vis-à-vis des clients ne leur apparaît pas comme étant « essentiel ».



TAUX D'« ESSENTIEL » SUR CHACUN
DES PRINCIPAUX CRITÈRES

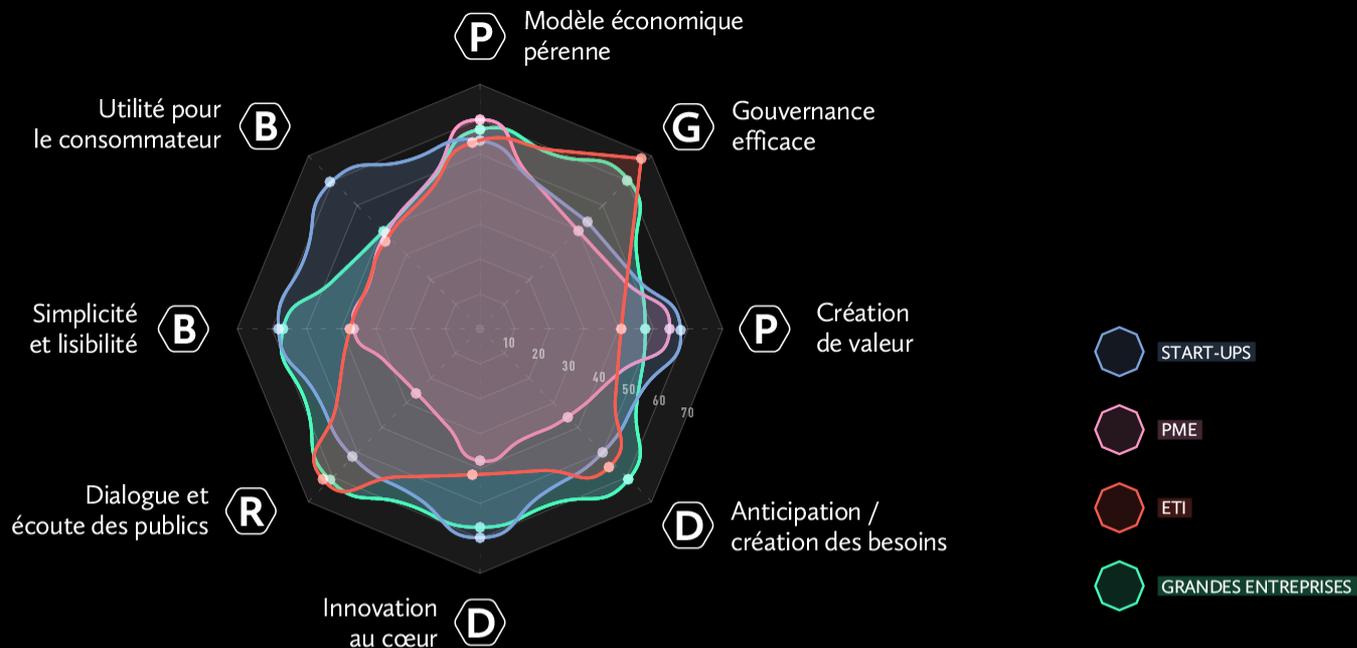
PAROLE À LA POSTE

« RÉPONDRE AUX ATTENTES DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE »

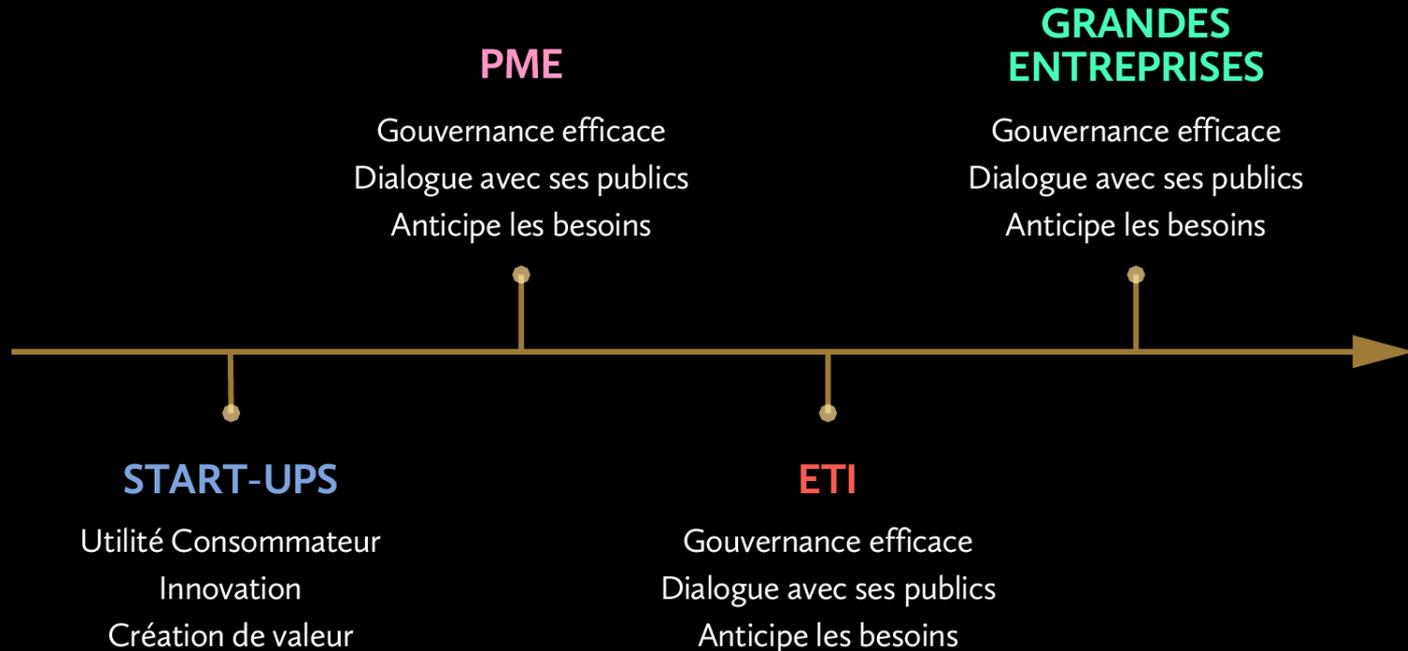
Claire Gallaccio, Directrice stratégie, relations institutionnelles direction de la communication/branche numérique de La Poste

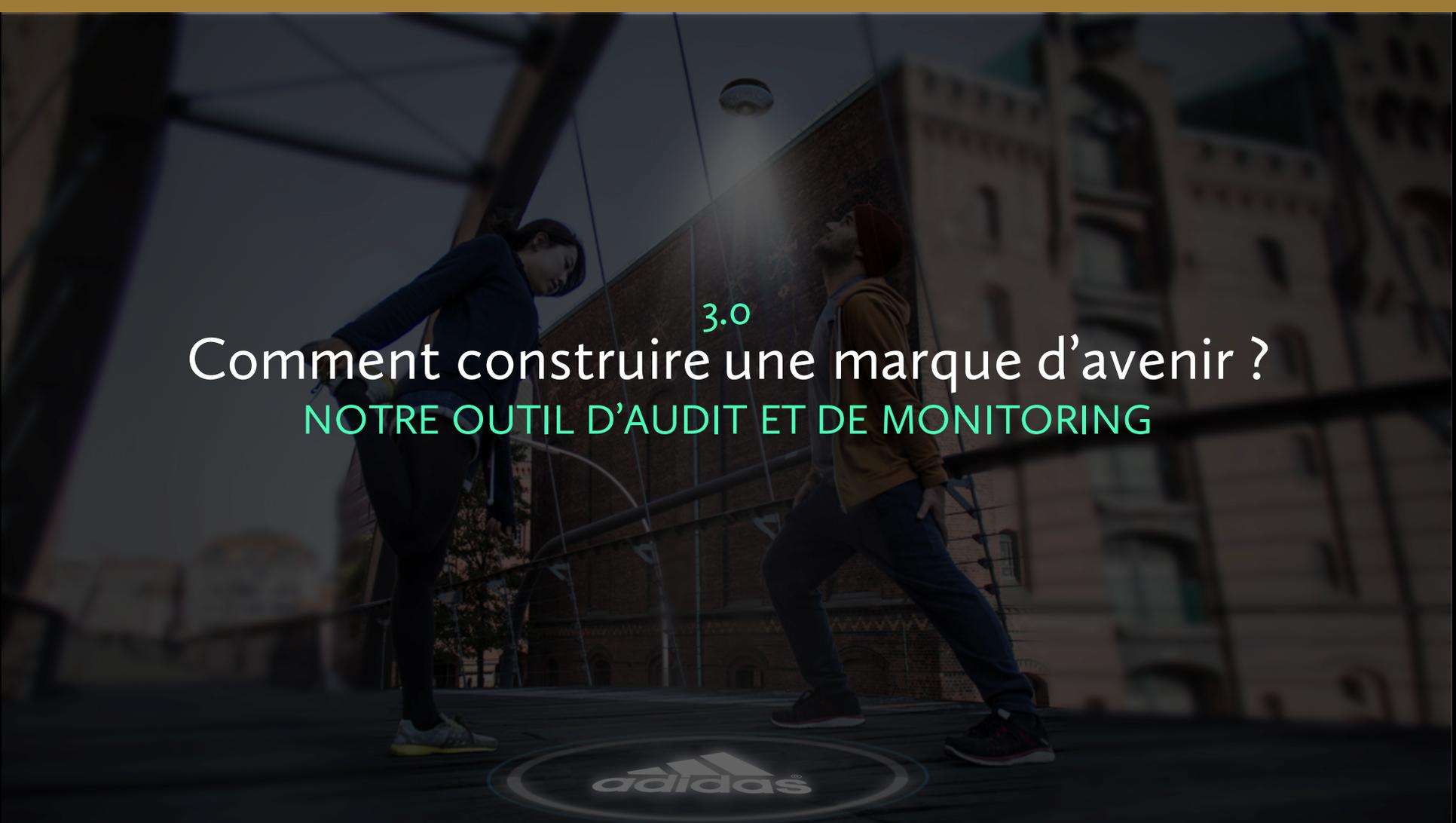
« La Poste est une belle marque patrimoniale qui doit sans cesse se renouveler. Nous transformons nos métiers poussés par la révolution digitale. C'est un processus long et global qui commence à porter ses fruits. Hier nos parties prenantes nous suivaient parce que l'entreprise était rassurante et attachante. Aujourd'hui ils nous suivent également parce que nous innovons et savons saisir les opportunités sur de nouveaux territoires. »

EN FONCTION DU STADE DE LA VIE DE LEURS ENTREPRISES, les décideurs n'investissent pas les mêmes critères



EN FONCTION DU STADE DE LA VIE DE LEURS ENTREPRISES,
les décideurs n'investissent pas les mêmes critères



A man and a woman are playing basketball on an outdoor court at dusk. The man is wearing a yellow hoodie and a red beanie, and the woman is wearing a blue long-sleeved shirt and black leggings. A glowing Adidas logo is projected onto the court floor. The background shows a brick building and a street lamp.

3.0

Comment construire une marque d'avenir ?

NOTRE OUTIL D'AUDIT ET DE MONITORING

Le MAP, le « MARQUE D'AVENIR PROFILE »

L'outil pour comparer la performance de sa marque
et identifier des axes de progrès

Un outil basé sur L'AUTO-ÉVALUATION de la performance de sa marque
sur les 6 critères d'une marque d'avenir, à travers un questionnaire simple
adressé à un PANEL INTERNE ET EXTERNE à l'entreprise
(le regard croisé entre les acteurs de la transformation
et leurs parties prenantes qui la perçoivent
est clé pour objectiver le diagnostic).

TROIS DASHBOARDS POUR COMPARER LA PERFORMANCE DE SA MARQUE pour identifier ses forces et ses axes de progrès

PERFORMANCE DE MARQUES DU SECTEUR



PERFORMANCE DES MARQUES TOUS SECTEURS



Contacts :

Emeline Keundjian, Agence W
e.keundjian@wcie.fr

Arnaud Bouchard, CapGemini Consulting
Arnaud.bouchard@capgemini.com

Christelle Fumey, CSA
Christelle.fumey@csa.eu

