

La Force des Marques Européennes réside dans l'Anatomie de leur Croissance

L'adoption du Brexit en Grande-Bretagne en juin a fait naître des craintes que l'incertitude politique engendrée mène les entreprises au bord du précipice et que ce vote majoritaire inattendu laisse présager la disparition de l'Union Européenne. Mais l'activité des 19 économies de la zone Euro a connu en octobre sa croissance la plus forte de l'année, selon une enquête de l'entreprise d'information financière IHS Markit. En outre, le rapport 2016 d'Interbrand sur les Meilleures Marques Mondiales confirme cette tendance positive, révélant la bonne santé des différentes marques européennes.

Cette année, les marques européennes parmi les 100 meilleures marques mondiales présentent d'ailleurs un récit collectif de croissance d'activité couvrant tous les secteurs. Cette évolution est due à leur **bonne compréhension de la manière d'établir et de maintenir une marque forte, et à leur investissement sans relâche dans la croissance de la marque.**

S'il est vrai que les marques américaines ont souvent tendance à dominer la scène mondiale, et qu'elles ont sans aucun doute poursuivi leurs belles réussites cette année, notamment pour les marques Tech, les marques européennes réalisent une progression significative et régulière. **Sur les 100 marques mondiales à plus forte valorisation, 35 sont des marques européennes** et 26 de ces marques ont connu une croissance de leur activité en 2016. Ensemble, les 35 marques européennes pèsent 412 657 milliards de dollars, ce qui représente 23 percent de la valeur globale de l'ensemble des Meilleures Marques Mondiales et une augmentation de 9 percent par rapport à 2015.

Pour ce qui concerne les marques à plus forte croissance, **quatre des dix Meilleures Marques Mondiales ayant connu la plus forte croissance sont des marques européennes** : LEGO, Zara, Mercedes-Benz, et Porsche. D'ailleurs, **plus de la moitié des marques mondiales ayant réalisé une croissance à deux chiffres en 2016 sont des entreprises basées en Europe**, dont les marques automobiles MINI, Audi, BMW, et Land Rover; la marque de luxe Hermès, le poids lourd des articles de sport adidas, les marques de services financiers AXA et Allianz, la marque technologique SAP et la marque de services diversifiés Siemens.

Ceci démontre que le paysage mondial des marques d'aujourd'hui ne serait pas complet sans la valeur que lui apportent les marques européennes. Les grandes marques européennes de secteurs divers créent de la valeur et engendrent une réussite, une croissance et des récits d'innovation remarquables. **Les résultats obtenus par les meilleurs marques européennes reflètent non seulement l'illustration d'une mesure fiable de la valeur à un moment donné, mais démontrent plutôt qu'elles créent un alignement interne et qu'elles se focalisent sur les mesures nécessaires à la croissance de leur marque et de leur activité.**

Comment font-elles ? Il existe trois **caractéristiques clés communes parmi les marques européennes qui génèrent non seulement de la croissance de valeur de la marque mais aussi de la valeur commerciale**, qui font souvent des marques européennes l'exemple à suivre pour d'autres marques mondiales.

1. Tout d'abord, **une stratégie claire de croissance**, comme en témoignent des marques comme le **Danois LEGO. Affichant la troisième plus forte croissance des marques mondiales cette année**, LEGO ne se repose pas sur les lauriers de ses jouets en briques, qui

ont fait le bonheur de plusieurs générations. La marque cherche plutôt à innover autour du concept de la créativité individuelle, encourageant les enfants (et les plus grands, s'ils ont le goût de l'aventure !) à explorer, vivre et exprimer leur propre monde, un monde sans limites. La réussite de LEGO vient de sa propre vision de rupture autour de la manière dont une marque de jouets peut s'épanouir au-delà du produit même. Assumant de manière audacieuse et affirmée la transition de la brique au clic (numérique), LEGO a signé des partenariats avec de nombreuses marques comme Disney et est devenu un phénomène mondial, qui traverse les générations. En outre, **la qualité et le service clients irréprochables, fers de lance de la marque LEGO depuis sa création, privilégient le meilleur, et rien que le meilleur.**

Les marques de luxe européennes, représentant 92 percent de l'ensemble de la valorisation de marques de luxe parmi les Meilleures Marques Mondiales, font preuve d'une stratégie de croissance unique mais fascinante qui mérite toute notre attention. Alors que cette année marque une phase de "réinitialisation du luxe," où de nombreuses marques de luxe ont vécu une chute de leur valeur, d'autres marques ont clairement démontré la stratégie payante de croissance durable grâce à l'authenticité, la vision et l'engagement, qui sont les fers de lance de la force d'une marque, quel que soit le secteur.

Dior fait son entrée dans le Top 100 pour la première fois cette année, et Gucci a su bien rebondir suite à des difficultés importantes pour atteindre une croissance positive. **Au niveau du méta-luxe, où la marque phare cette année est Hermès avec une croissance de valeur de marque de 17 percent, nous voyons comment ces marques européennes saisissent l'importance de la croissance durable.** Comme l'expliquait récemment dans *Harper's Bazaar UK* la directrice monde d'Interbrand, co-auteure de *Meta-luxury: Brands and the culture of excellence*, ce que ces marques nous apprennent dans le cadre de la réinitialisation à plus grande échelle du luxe [...] c'est que les marques de méta-luxe assurent leur croissance aussi bien par un engagement sans faille en faveur de l'excellence que par une identification des limites. Elles prennent leurs décisions autour de l'extension et de l'expansion, sur le fondement de la protection de la marque et de la santé de leur entreprise à long terme. Ceci présente un contraste flagrant avec de nombreuses marques qui se sont fourvoyées en cherchant la gratification immédiate de profits faciles au lieu de privilégier des initiatives de croissance durable, donnant lieu à une dilution de la marque et une érosion de la valeur à long terme. Les principes directeurs des marques de méta-luxe vont au bout du compte limiter les décisions quant au chemin à suivre pour la marque – et, de manière cruciale, identifier les chemins à ne pas prendre – et pourtant, cette intégrité constitue précisément le moteur économique à long terme.

Tandis que les marques de luxe adaptent leur stratégie commerciale à ces critères exigeants d'expansion, elles travaillent également pour stimuler la création de valeur à chaque point de contact où la marque a de l'expérience, vers l'ensemble de l'écosystème auquel la marque participe. **Voilà où ces marques focalisent leurs stratégies de croissance et la manière dont elles continueront à développer leurs forces, en traduisant leurs récits d'excellence au sein d'une économie du savoir et de l'expérience en quête de micro-moments et de souvenirs, autant que du produit lui-même.**

2. Les marques et les entreprises européennes, même si elles sont réputées plus conservatrices que leurs homologues américaines, démontrent leurs capacités de rupture dans la manière dont elles adoptent et prennent parfois même le leadership dans le phénomène mondial qui consiste à **brouiller les lignes des secteurs traditionnels**, une autre clé significative de leur croissance réussie. Le moteur de la croissance multidimensionnelle d'une marque est la compréhension des limites propres de la marque par rapport à la norme de sa catégorie – et ces limites deviennent d'une part une mesure des limitations, mais d'autre part un baromètre du potentiel. Ceci est notamment le cas dans l'industrie de l'automobile, le secteur européen connaissant la plus forte croissance. **L'industrie automobile européenne représente 82 percent de la valorisation de marque dans l'automobile à l'échelle mondiale, et ceci est très largement dû aux marques allemandes Mercedes-Benz, Audi, Volkswagen, Porsche et MINI.** (MINI est bien sûr fondée sur un héritage britannique et Land Rover connaît également une belle réussite avec une croissance

de marque à deux chiffres cette année). La croissance moyenne en valeur de marque parmi ces Meilleures Marques Mondiales est de 12 percent cette année. Les marques allemandes se détachent dans un contexte où les voitures deviennent bien plus qu'un simple mode de transport mais plutôt l'outil technique répondant aux besoins spécifiques de mobilité de chaque individu, le centre de chaque "écosystème personnel".

Un autre excellent exemple est la manière dont ces marques automobiles adoptent les plateformes d'autopartage au lieu de les éviter ; elles partagent leur immense innovation technologique en coulisses pour apporter à ces marques plus récentes l'assurance d'une qualité accrue et d'une meilleure expérience utilisateur. Mercedes-Benz a entamé un partenariat avec CAR2GO pour proposer des SMART électriques ; en Allemagne, la Car2Go Black par Mercedes privilégie déjà le principe de récompenser les membres du club qui payent une utilisation à la demande plutôt que d'être propriétaires de leur propre voiture. BMW a un partenariat avec DriveNow, Volkswagen avec Quicar, et ce n'est que le début.

3. Les marques fortes assurent leur croissance grâce à **une focalisation sur la cohésion centrée sur le client**, un domaine d'excellence pour les marques européennes. Ceci se traduit par une expertise, **un savoir-faire et une attention particulière** à la défense de l'authenticité et de l'essence même de la marque, donnant lieu à des critères de qualité plus exigeants et à des détails exceptionnels façonnés sur mesure pour répondre aux besoins du client. **Mercedes-Benz** en est également un bel exemple, ce qui n'est pas étonnant. Leurs "Mercedes ME stores" représentent le point culminant de l'expérience de la marque pour leurs clients. Mercedes prend ses distances par rapport au concept de la concession automobile et cherche à être le lieu principal de découverte de ses innovations, d'interaction avec la marque et de découverte de l'offre gastronomique et culturelle embellissant la qualité de vie du client.

Patrimoine et rupture : Les doubles pouvoirs des marques européennes

Ce n'est un secret pour personne que les marques européennes bénéficient d'un avantage concurrentiel inégalé lorsqu'il s'agit de leur patrimoine historique, mais il est essentiel de comprendre comment ces marques associent ce pouvoir à une rupture proactive. De nombreuses marques européennes sont centenaires. Par exemple, BMW vient de fêter ses cent ans et a déjà annoncé publiquement la vision de la marque pour les cent ans à venir. Par conséquent, la majorité des Meilleures Marques Mondiales européennes se sont **inventées et réinventées à plusieurs reprises**. Ces marques, davantage encore que d'autres à travers le monde, doivent comprendre cette vérité que nous sommes tous, toujours, en bêta. Elles ont traversé des époques complexes, faisant partie intégrante de l'histoire de l'Europe du vingtième siècle. Elles ont ouvert de nouveaux marchés, elles ont tracé le chemin et ouvert la voie à d'autres marques. Elles "continuent d'avancer" comme le proclame Johnnie Walker, pour grandir, évoluer, et devenir ce qu'elles sont aujourd'hui. Mercedes-Benz représente là encore un bel exemple de la manière dont une marque avec un patrimoine historique a su se réinventer grâce à une stratégie de croissance de sa marque et de son activité. Il s'agit de la seule marque européenne parmi les 10 Meilleures Marques Mondiales, avec une croissance de marque de 18 percent en 2016. Au-delà de son image d'excellence, de différenciation et de patrimoine basée sur sa devise "le meilleur, sinon rien" (idée que l'on retrouve dans la philosophie de marque de LEGO), Mercedes-Benz se focalise sur la **création d'expériences innovantes et interactives accessibles à un public au-delà du client potentiel actuel**. Ceci fidélise non seulement les clients existants, mais aussi, et c'est important, stimule l'intérêt de la génération future d'acquéreurs, notamment en Europe et en Asie.

Il ne faut pas non plus oublier les marques européennes qui ont fait plus récemment leur entrée parmi les Meilleures Marques Mondiales ; elles démontrent d'ailleurs une version inversée de ce phénomène de double pouvoir : en montrant comment des marques de rupture demeurent agiles et pertinentes, tout en se forgeant une stature de marques patrimoniales. **Ici, la marque espagnole Zara et la marque suédoise IKEA représentent les meilleurs exemples**. Qu'ont fait ces deux marques pour atteindre une croissance durable au fil des ans ? Elles ont tout simplement remis en cause le statu

quo des marques traditionnelles et installées en le faisant évoluer, ce qui a inspiré une compréhension profonde et une affection de leurs clients et de leurs publics clés à travers le monde.

Les gens vont chez IKEA non seulement parce que c'est plus abordable, mais parce que cette marque offre une gamme importante de solutions faciles à adapter. IKEA a pris le patrimoine et la tradition du design suédois et nordique en les mondialisant. IKEA a mis au point des meubles parmi les plus emblématiques des 25 dernières années et les gens comprennent qu'ils ne se contentent pas d'offrir des produits et des services, mais qu'ils offrent en réalité une expérience shopping autour de leur marque pour toute la famille.

Zara, qui a lancé son activité autour de la stratégie de croissance importante **d'emprunter aux meilleurs**, est née de l'idée audacieuse à l'époque de privilégier l'investissement dans l'emplacement et d'assurer une présentation superbe des vitrines alors que cela ne se faisait que dans des capitales européennes (comme Paris) en dehors de l'Espagne. Le fondateur de Zara a mis dans le mille avec son idée de faire de sa marque de mode un luxe démocratique avec un excellent rapport qualité-prix et une production offrant une association rapidité-qualité inégalée par ses concurrents à ce jour. Aujourd'hui, c'est un leader de la vente au détail non seulement grâce à un système logistique unique de pointe mais en ayant été le premier détaillant à lancer le paiement mobile dans tous ses magasins. Zara, avec une croissance de marque de 19 percent cette année, fait certainement partie des détaillants numériques de rupture parmi les Meilleurs Marques Mondiales.

Les marques européennes ont constamment su faire preuve d'excellence et de leadership. Elles ont fait le pari des marchés mondiaux, ont atteint une masse critique et ont construit des marques fortes qui jouent un rôle moteur et offrent des expériences qualitatives et harmonieuses à leurs clients à travers le monde. Ceci étant dit, les marques en Europe doivent poursuivre leur innovation afin de conserver un temps d'avance étant donné que le paysage concurrentiel devient de plus en plus complexe, avec de nouveaux concurrents non seulement en provenance des Etats-Unis, mais aussi d'Asie et d'Amérique Latine. Les ressources affectées à la gestion des marques constitueront un élément clé et impacteront la manière dont ces entreprises assureront leur croissance au fil du temps. Pour ce faire, les marques européennes devront investir davantage dans des capacités et des processus de marketing assurant un alignement d'une région à l'autre, tout en offrant suffisamment de souplesse pour s'adapter aux besoins locaux et aux évolutions du marché. En d'autres termes, elles doivent continuer à déployer une stratégie de croissance de marque cohésive et multidimensionnelle impliquant l'humain, les processus et les plateformes, avec le client toujours au cœur de la démarche. Si les marques européennes continuent à faire preuve d'un tel leadership unifié, développant leurs forces dans une vision à long terme, elles continueront à ouvrir la voie de la croissance des marques et des entreprises à travers le monde.

Gonzalo Brujo
Chief Executive Officer, EMEA & LatAm
gonzalo.brujo@interbrand.com