



# Quelle stratégie pour la marque France, demain ?

*Il est temps d'aller au-delà de l'identité de la marque France : cette notion est certes fondamentale mais ses résultats sont connus. Il faut plutôt poser la question de la pertinence de la marque France dans le monde d'aujourd'hui et surtout de demain. L'auteur propose aux responsables économiques et politiques une plateforme de marque – mission, valeurs et positionnement – ainsi qu'une architecture de marque plus efficiente pour mieux en démultiplier les effets, secteur par secteur. Cette marque s'inscrira dans le cadre d'une politique économique de croissance qualitative. C'est là que la France est attendue mondialement.*

## **I – PERTINENCE D'UNE MARQUE POUR LA COMPÉTITIVITÉ DE LA FRANCE ?**

Chacun le reconnaît désormais la compétitivité de la France recule, pas seulement vis-à-vis des pays dits émergents mais aussi vis-à-vis de pays voisins tels l'Allemagne, la Scandinavie. Chaque mois de nouveaux livres paraissent pour en faire l'analyse et le diagnostic (Cohen, 2005 ; Lorenzi, 2011 ; Peyrelevade et Delhommais, 2011). Les recommandations sont multiples, nous en rappelons les principales :

– la « démondialisation » s'est invitée avec force dans la campagne présidentielle de 2012. Elle élude le problème de la baisse de compétitivité sur les marchés extérieurs par la relocalisation de l'industrie sans s'interroger sur la compétitivité intrinsèque des secteurs en question, leur nécessité pour le futur de la France.

– la « tertiarisation » invite la France à se muer en pure économie des services, ceux-ci au moins ne se délocalisent pas. Hélas aucune puissance n'a à ce jour compensé son déficit grandissant du commerce extérieur par un excédent de la balance des paiements. L'abandon de la production à d'autres, sur l'autel d'une spécialisation des nations fonction des coûts de la main-d'œuvre, est aussi un abandon de souveraineté.

– la « décroissance » renvoie à la baisse de la production, mais si celle-ci ne s'accompagne pas d'une baisse concomitante de la demande intérieure, qu'en sera-t-il alors de la dette ?

En réalité, comme toute entreprise, on doit prendre le problème à la base, celui de la ligne du haut du compte d'exploitation : les ventes. Chacun s'accorde à reconnaître qu'il faut les rehausser. Mais comment ? Cela

pose la question à la fois du choix des marchés (secteurs et pays visés) et aussi de la stratégie (volume ou valeur ?) : veut-on vendre plus de tonnes de blé ou plus de tonnes du meilleur blé au monde car il répond aux enjeux de l'agriculture responsable de demain ? Pour répondre il faut certes analyser l'attractivité intrinsèque des marchés (taux de croissance, durabilité, taille) mais aussi le *fit*, c'est-à-dire notre capacité à y acquérir une position de référent. Plusieurs facteurs vont lourdement peser dans ce *fit*, la structure des coûts qui pèsent sur nos entreprises, l'existence ou non d'une main-d'œuvre qualifiée (ce qui pose la question de notre système éducatif) et enfin la marque, cette ressource immatérielle qui fait tant envie à ceux qui n'en ont pas. Car la marque est aujourd'hui un atout majeur dans la lutte concurrentielle : elle débanalise l'offre, la singularise et accroît sa valeur perçue, donc fait accepter le prix, ce qui accroît les ressources de l'entreprise qui peut alors les réinvestir en R&D, la source des innovations qui créent de nouveaux marchés, et en marketing et communication.

La première question à laquelle on doit répondre concernant la « marque France » est celle du sens du mot marque et de la pertinence de ce même concept dans le domaine de la gestion de l'attractivité des territoires et de leurs productions tangibles ou intangibles, de produits ou des services, mais aussi de rayonnement économique, culturel, et artistique. Citer Danone ou Coca-Cola n'aide guère. De quelle nature est la marque pays ?

## **II – COMPRENDRE LA MARQUE PAYS**

Il existe autant de définitions de la marque qu'il y a d'experts. Chacun voyant le sujet à

l'aune du secteur où il travaille, ou selon le prisme de la discipline qu'il représente. Un juriste n'aura pas la même définition qu'un comptable ou un financier ou encore un homme de marketing. Nous visons dans cet article l'universalité et le pragmatisme. Il y a une problématique de marque France car il y a un vrai problème à résoudre de compétitivité perçue de la France, en interne (au sein de la population) comme en externe (hors de nos frontières). Pour aller à l'essentiel, la marque est un nom (et ses signes associés) porteur d'une renommée. Gérer un pays comme une marque c'est s'interroger sur la nature même de la renommée que l'on veut construire, où on veut la construire (qui vise-t-on ?) et comment on va le faire, ce qui pose les questions de gouvernance, de « produits » car la marque ne vit que par ses productions (certains secteurs industriels ou serviciels), ses vecteurs (Paris, le TGV, etc.) et son rayonnement culturel, artistique, sportif, humanitaire. Ce que l'on appelle le *hard* et le *soft power*.

La définition ci-dessus est fondamentale car elle rend modeste : la marque dans notre acception n'existe que si elle a du pouvoir d'attraction. C'est ce pouvoir d'influence qui en fait une marque, une vraie. Sans renommée un nom n'est pas une marque, il n'est qu'un nom et un logo.

Cette renommée ne peut se construire que par la cohérence entre le dit et le vécu, le oui-dire et l'expérience, surtout à l'ère du tourisme de masse où chacun désormais peut vérifier sur place si ce qui fut promis est réalisé, et à l'ère des réseaux sociaux où les déçus comme les enthousiastes s'empressent de faire part de leurs avis à leur communauté. Bien que nous montrions ci-après qu'un territoire n'est pas un yaourt, retenons de la gestion des marques, dans le

monde commercial des biens de grande consommation auquel la notion de marque renvoie spontanément, que la marque est une garantie. C'est sa première fonction. À quoi sert une marque, en premier lieu si ce n'est à rassurer : elle dit « pas de risque ». Le socle de toute politique de marque est d'assurer le contrat de base de la confiance absolue, *trust brand* comme disent les Anglo-Saxons. Cela signifie qu'une politique de marque commence en interne, au niveau de la production et des ressources humaines : que peut-on assurer ? On insistera jamais assez sur les surcoûts de la qualité obligatoire qui accompagne une politique de marque. Et cela d'autant que la notion même de qualité obligatoire évolue, se renchérit : elle englobe désormais les risques sanitaires, organoleptiques ainsi que le développement durable. Au moment où nous écrivons ces lignes une nouvelle affaire de listeria vient d'éclater en France : elle concerne des fromages à la marque de distributeur de Carrefour, pourtant labellisés Engagement Qualité Carrefour !

Pas de marque sans renommée. Encore faut-il être renommé pour quelque chose de valeur. La renommée veut dire que sans notoriété on n'est pas une marque, mais que celle-ci doit être porteuse de valeurs fortes qui différencient. La marque est donc un outil majeur d'une politique de différenciation. L'opposé de la marque est la démarque, c'est-à-dire la lutte par les prix de produits ou services indifférenciés. Ce sont ces valeurs qui justifient la prime de prix et font qu'on la trouve normale. Ces valeurs sont toujours de nature double sinon on n'est pas une marque au sens plein : tangible et intangible. Derrière tout produit la marque vend une vision, une culture, qui attirent, créent l'engouement, l'engagement

et les flux commerciaux, économiques ou humains.

Ainsi l'Allemagne est une marque forte car elle associe à son nom des valeurs fondées sur un héritage incontesté qui rendent naturelle et justifiée la prime de prix attachée aux produits manufacturés « Made in Germany ».

On le voit la marque forte est un avantage concurrentiel majeur pour l'entreprise comme pour un pays : là où la marque France arrive à justifier des automobiles à l'indice prix 100, tout le monde trouve normal de payer 115 pour une voiture allemande. Ce différentiel permet à l'industrie automobile allemande soit de financer un niveau de contrôle supplémentaire le long de ses chaînes de fabrication, soit d'investir plus en R&D, soit enfin de ne pas délocaliser ses usines car ses marges sont compatibles avec des salaires ouvriers plus élevés. Enfin, l'idée qu'une BMW Série 5 soit fabriquée à Munich même a de la valeur pour le client final chinois, c'est un intangible créateur de valeur.

Dans le bilan des entreprises les marques figurent à l'actif. Ceci est hautement significatif. Car qu'est-ce qu'un actif ? Une propriété de l'entreprise (ou de la collectivité) créatrice de valeur à long terme. La valeur financière d'une marque acquise (qui seule peut être inscrite au bilan) est la valeur actualisée du supplément de cash-flows conféré par la marque par rapport au même business sans la marque. Qui plus est cet actif est dit « intangible ». Il est invisible, nulle part si ce n'est dans l'esprit des millions voire milliards de clients potentiels de la France. Pour construire la marque on doit investir (frais de R&D, d'innovation, de sur-qualité) mais aussi de distribution, vente et communication pour le faire savoir, tou-

cher, vivre, ressentir : ces investissements produisent un retour sur investissement que l'on veut supérieur au coût du capital, et en cela la marque créée de la valeur pour l'entreprise. La marque est une ressource stratégique car peu copiable. Elle crée un avantage concurrentiel durable.

### III – AU-DELÀ DU « MADE IN »

La notion de marque comme actif intangible doit aussi attirer l'attention sur l'importance des intangibles dans la création de valeur. On ne saurait donc résumer la marque pays au seul « made in ». Ce dernier est une certification de qualité, un label. Mais la qualité doit être un prérequis dans la concurrence moderne si l'on veut ne plus se battre sur les prix. La qualité est une condition d'accès à la première division. Mais ce n'est plus au sein de celle-ci un élément de différenciation : la marque pays porte en elle l'accès à un monde à part, une vision, des valeurs, un projet de société, un univers, un art de vivre aussi. Ce sont des éléments intangibles mais qui constituent des leviers d'attractivité symboliques majeurs du pays (Kapferer, 2011). Achète-t-on des produits chers d'un pays où on ne veut surtout pas aller, porteur d'aucune vie supérieure, d'aucune élévation de soi ?

Or l'étude « FutureBrand 2011-2012 » rappelle la France en 17<sup>e</sup> position sur 113 pays quant à son système de valeurs, 18<sup>e</sup> sur le plan de sa qualité de vie, et 16<sup>e</sup> sur celui des opportunités d'affaires. Ces chiffres doivent rendre modeste : ce dont nous sommes le plus fier n'est pas vraiment perçu. Ces données d'image sont inquiétantes car l'image de marque obéit à une certaine inertie, elles mesurent une situation héritée et construite au fil du temps.

Une politique de marque est volontariste et se projette dans le futur : quelle image veut-on créer, compte tenu de nos atouts, nos différences et des attentes du monde de demain ?

#### **IV – PENSER AU-DELÀ D’UN LOGO ET D’UN SLOGAN**

Trop souvent on associe une politique de marque à un logo co-signant les produits des marques, un slogan et des campagnes de publicité. Il est vrai que si les grandes marques n’ont pas forcément besoin d’un logo de plus – elles sont autosuffisantes – les jeunes marques ou les petites ont tout à gagner d’un logo qui les qualifie et en fait les émissaires des qualités France. De plus les hommes politiques ont à cœur de prouver leur action : il leur faut pour cela un nouveau logo et la visibilité d’une bonne campagne de publicité, d’abord en interne. C’est pour cela que les agences de publicité prospectent les collectivités locales et administrations : pour leur vendre des campagnes dans les médias, baptisées campagnes de marque. Mais on est loin en réalité d’une vraie politique de marque car les produits sont les vrais vecteurs de la marque. La marque présuppose une réflexion et une action sur les « produits » ou tous autres « vecteurs » qui vont la porter. Car la marque se construit essentiellement par l’expérience directe ou indirecte des clients à son contact. Sans ce vécu il n’y a pas de crédibilisation de la marque. D’où l’importance du pouvoir de mise en cohérence entre l’image de marque désirée et les produits/vecteurs. Sans capacité de choix de ces « produits/vecteurs » que l’on mettra en avant, et de ceux qui resteront en arrière, ou non signés, il n’y a pas de politique de

marque possible. D’où la question majeure de la gouvernance de la marque France : celle-ci est réalisée par tous mais gérée par personne (voir à ce sujet le rapport de Y. Jégo, 2010)

Les choix des secteurs et produits/vecteurs stratégiques se font en fonction de la renommée que l’on veut bâtir : la marque veut être fameuse pour quoi ? Être perçue comme la meilleure en quoi ? Tant que cette question (appelée « positionnement de la marque ») n’a pas reçu de réponse concise et claire, on ne peut mettre en ordre de bataille les atouts de la marque. Toute la question posée par la marque France, comme celle très liée de la marque Paris, est celle de leur positionnement dans un monde ouvert où l’on n’est pas seul. Le positionnement demande un autre effort de modestie : on n’est plus au centre du monde (comme on l’imagine trop souvent dans les réflexions répétées sur l’identité nationale ou sur la marque France vécue en interne, par la population) mais un parmi d’autres dont il faut se différencier pour jouir d’une meilleure attractivité et de ses retombées économiques, financières et de rayonnement.

#### **V – UN TERRITOIRE N’EST PAS UN YAOURT**

Il est normal que l’entrée du mot marque dans la réflexion sur la compétitivité d’un territoire crée parfois des réactions de rejet. Quand on dit marque on pense biens de grande consommation, de faible intérêt. Un territoire, cet humus géographique, humain, historique, sociologique, culturel et économique d’une collectivité en marche qui cherche à croître et se développer, c’est mille fois plus sérieux. Certes, mais pour se développer elle a besoin soit d’attirer à elle

des capitaux, des investisseurs, des hommes et femmes de qualité, soit de les retenir (non-délocalisation). C'est pourquoi tout commence par une hiérarchisation des atouts réels, tangibles et intangibles, fonctionnels ou symboliques du territoire. Puis vient la hiérarchisation des publics visés (Qui vise-t-on ? Pour qui nos atouts sont-ils des atouts ? Vise-t-on les sièges sociaux des entreprises asiatiques, américaines ou simplement d'une autre région d'Europe ?) Enfin la question des secteurs se pose.

La marque qu'on le veuille ou non est un facteur du choix des acteurs visés et qui ont toujours devant eux plusieurs possibles. Les tests objectifs le montrent bien, les automobiles Peugeot ou Citroën sont aussi fiables que leurs équivalentes allemandes : mais rien n'y fait, ou alors trop lentement. Chacun en Europe continue de croire que ces dernières sont supérieures. En Chine c'est plus ouvert : les marques sont en construction, la perception des Chinois à long terme en est l'enjeu.

Il ne faut donc pas avoir peur du mot marque ou lui attribuer une dérive vers la marchandisation de tout. C'est la démarche qu'il faut retenir. Car la marque pèse sur les choix des personnes que l'on veut attirer. Rappelons-nous l'échec de l'attribution des jeux Olympiques de 2012 à la ville de Paris. Selon la rumeur notre dossier était le meilleur mais « l'image de marque de Paris » était moins bonne. Image ou réalité ?

Au-delà de la réticence culturelle à parler de marque ici, reconnaissons cependant le fait qu'un territoire n'est pas un produit. La France n'est pas un yaourt. Un yaourt est produit, il se modifie à l'envi, au gré des études de marché qui demandent plus de douceur ou plus d'acidité, il se fabrique dans des usines robotisées. Le yaourt est le proto-

type du marketing de la demande. Dites-moi ce que veut le consommateur, Danone ou Yoplait le feront. Rien n'est plus éloigné de cela qu'un territoire, qu'il s'agisse de l'Aveyron, de Paris ou de la France.

Un territoire on ne peut pas le changer. On ne peut aussi partir de la demande client. Enfin on parle à des gens mais on ne maîtrise pas totalement la qualité, du moins à court terme.

En cela le marketing du territoire est proche du marketing du luxe : on part de l'offre la plus qualitative et on la met en relief là où ce dernier crée de la valeur : marché des touristes ou des séminaires ? Implantation des sièges sociaux ou pôles de compétitivité ? Attraction d'universités ou de pôles de recherche ?

C'est pour cela que le concept clé du management de la marque territoriale est celui de l'identité. Un territoire a une identité d'une nature bien plus profonde et contraignante que celle d'une marque commerciale. Ne fut-ce que par le territoire réunit des communautés humaines qui le mettent en scène et en œuvre. Ce ne sont pas des robots ou des simulacres publicitaires.

Les marques – nous y sommes pour quelque chose – ont pris l'habitude de scruter leur identité. On parle même d'ADN ici pour marquer les esprits et rappeler que la marque ne peut tout faire, être une girouette au gré des attentes des clients. Elle a une quille invisible qui l'empêche de dériver. Mais pour une région l'identité c'est bien plus profond encore. On ne la révèle pas par quelques réunions de groupes et techniques projectives. C'est un vrai travail exhaustif de mise en avant des ressources uniques tant sur le plan géologique, agricole, culturel, historique, économique, humain, symbolique, imaginaire qui fonde l'identité du

territoire. Cela va bien au-delà de l'image qui elle mesure la perception, plus ou moins nette, plus ou moins éloignée de l'identité, avec les effets négatifs ou positifs que cela exerce sur la demande.

## **VI – LA MARQUE TERRITOIRE : UNE MARQUE LIEN PLUS QU'UNE MARQUE LIEU**

La France est une idée. Réfléchir sur la marque France c'est désirer préciser cette idée afin de contribuer à la croissance qualitative du pays. C'est ensuite mettre en scène cette idée dans les faits d'abord et dans les communications.

Cette idée n'est pas inventée comme pour un nouveau produit, mais elle capitalise sur les atouts/attraits du pays, son rayonnement existant et les aspérités symboliques dans son image, et sur le rayonnement du pays (politique, économique, technologique, culturel, sportif, éducatif, etc.).

Rien n'existe sans visibilité. Or ce sont les « produits » qui communiquent d'abord en eux-mêmes et aussi *via* leur propre communication. Ce sont aussi les personnes de la collectivité en question, ou celles avec lesquelles les publics externes sont naturellement en contact soit directement, soit *via* le net et les médias sociaux, communautaires. Un Parisien est un ambassadeur de marque dès lors qu'il défend sa ville sur Facebook ou dans un forum.

Ceci pour signifier une autre différence majeure entre la démarche de marque pays (ou territoire) et la marque commerciale classique. La marque pays doit être fédératrice et ouverte, permettant à d'autres marques de s'y imbriquer facilement et de porter alors ensemble un même message.

Au contraire la marque commerciale, disons Peugeot ou Citroën, est excluante : elle ne travaille que pour elle. Cette différence a des profondes implications pour la gouvernance entre autres.

Prenons un exemple de territoire : l'Auvergne a adopté un positionnement résumé dans un slogan « Auvergne terre d'avenir ». C'est un positionnement stratégique car il tient compte du fait que l'Auvergne est devenue un « produit de luxe » dans le monde moderne : elle est en effet rare par sa qualité de vie, son cadre naturel et humain, tout en étant désormais facilement accessible (le *hub* aérien de Clermont-Ferrand, les multiples autoroutes). Elle se caractérise par l'industrie de pointe (Michelin par exemple) et des cités de taille moyenne où il fait bon vivre et étudier.

Ce travail de marque territoire (Kapferer, 2011) ne crée de la valeur que s'il est porté par d'autres, tous les acteurs clés de la région, comme par exemple la DRH de Michelin désireuse de faire venir des cadres à haut potentiel internationaux en Auvergne. Elle pourrait alors financer des campagnes co-brandées sur ces thèmes.

Il faut donc voir la marque territoire comme un *catalyste inspirationnel*. Son but n'est pas de faire mais de faire faire sous son égide, son drapeau. La puissance de la marque territoire se mesure à la puissance des liens qu'elle sait créer avec tous les partenaires qui la feront vivre (citoyens, entreprises, politiques, administrations, etc.) Cette marque fédère les énergies et ombrelise les efforts des uns et des autres. Chacun a d'ailleurs intérêt à s'y rallier pour jouir de l'effet de résonance qui accroît la visibilité du message central.

Si comme nous le préconisons avec notre co-auteur Vincent Bastien (2008) la marque France doit être au service d'une stratégie de haut de gamme – seule issue face à l'attaque des *low cost* et où nous avons historiquement une très grande légitimité – ceci ne se fera que par et avec l'ensemble des acteurs individuels et collectifs. Ainsi la marque « Produit en Bretagne » vend une certaine forme de luxe par la qualité des ses productions naturelles avec un ancrage régional, comme l'hôtellerie profondément écologique de l'Aubrac, l'attrait de Paris, mais aussi les industriels qui ont intérêt à foncer toujours vers le haut de gamme plutôt que s'épuiser en stratégies de volume à tout prix. Avoir une marque ce n'est pas forcément avoir un slogan (les anneaux olympiques n'en ont pas) c'est avoir défini la plateforme de sens et de valeurs fortes qui donne une cohérence et un fil directeur à tous les partenariats, et qui légitime de les refuser s'ils créent une image brouillée.

## VII – ARCHITECTURE DE LA MARQUE FRANCE : LE PROBLÈME STRUCTUREL

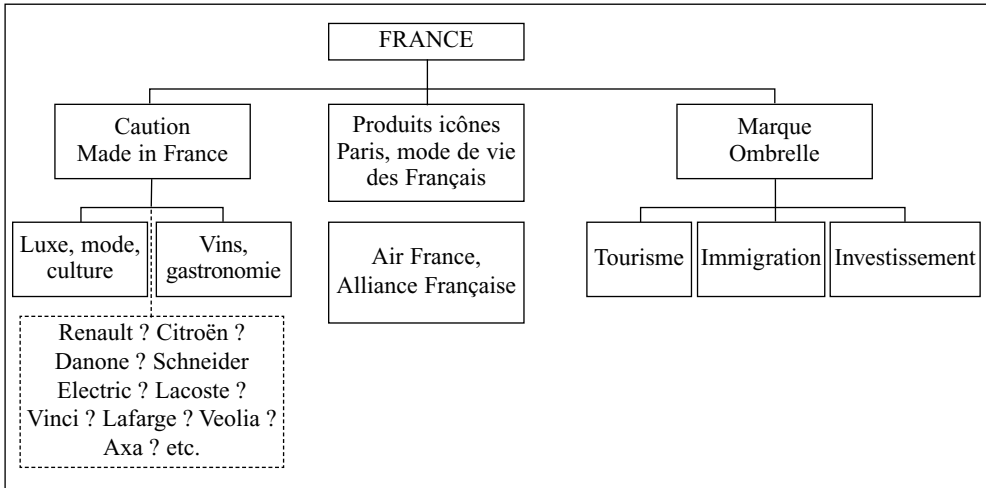
La France n'existe que par ses productions physiques, culturelles, économiques, symboliques, politiques, artistiques... Nous sommes connus par Victor Hugo, la révolution de 1789, la tour Eiffel, Paris, Godard, Sartre, Lacan, les Impressionnistes, Versailles, les Châteaux de la Loire, les grands vins de Bordeaux et Bourgogne, le champagne, la gastronomie, le *Guide Michelin*, Dior, Chanel, Vuitton, Cartier, l'art de vivre, etc. en positif. En négatif nous le sommes par des réalités au niveau de la

mauvaise relation client, du service qui n'est pas compris, de l'arrogance, etc.

La marque France est aussi construite par L'Oréal Paris, par le TGV (désormais très concurrencé), par Airbus un peu car en réalité il est une production européenne. Nous le sommes très peu par nos entreprises. Combien de marques françaises arborent le drapeau français ? Il y a certes Air France... Comparons avec Gant dont le logo est le drapeau américain, ou Ralph Lauren qui n'hésite pas à vendre des vêtements à la bannière étoilée. Le comble est que le seul spiritueux à arborer notre drapeau est une vodka inventée par un américain qui a fait fortune grâce à cela, en la faisant fabriquer à Cognac et en la réimportant aux États-Unis rehaussée de ce prestige. En réalité, l'essentiel de l'industrie française qui brille à l'international ne bâtit pas la marque France. Nous savons bien que les automobiles doivent être produites en Chine ou au Brésil ou Iran pour réduire les droits de douane ou se mettre en conformité avec les législations protectionnistes de ces pays. Mais la construction de la marque France ne se réduit pas au « Made in France », elle englobe la revendication affirmée d'une origine. Apple c'est les États-Unis alors que tout est fait en Chine, en Corée et au Japon. Néanmoins cet exemple d'Apple a aussi sa limite : pays qui ne fabrique plus rien reste-t-il encore crédible ? N'est-il plus qu'un parc à thème pour touristes ? La marque France devra donc nécessairement s'insérer comme levier dans une stratégie de relocalisation ou du moins de maintien d'un emploi qualitatif dans le local en le rendant source de valeurs ajoutées. Après tout la Suisse n'a pas délocalisé son industrie hor-



**Figure 1** – L’architecture actuelle de la marque France



logère grâce à son repositionnement stratégique vers le haut de gamme.

Le drame de la marque France est dans l’architecture de sa marque comme l’indique la figure 1.

Comme le montrent tous les pointillés de l’architecture de la marque France, le caractère stéréotypé et durable des représentations de la France à l’étranger tient à deux facteurs majeurs :

- notre industrie fait peu référence à sa nationalité, à ses racines, voire les cache ;
- les grands projets dont la France est si fière et qui s’exportent sont invisibles. Veolia, Vinci, Suez, Alstom, Areva sont des fabricants d’infrastructures, donc disparaissant dans le paysage non « brandées » ;
- qui plus est ils sont vendus surtout lors de grands voyages organisés par la présidence de la République et où les accords commerciaux semblent la contrepartie commerciale de soutiens politiques occultes. Ce sont donc des « marques push » plus que « pull ». Or chacun sait que les premières

sont faibles, car non bâties sur une préférence intrinsèque créée dans l’opinion publique ou chez les leaders d’opinion.

Il ne reste alors de visible pour la marque France que le haut de l’iceberg. Toujours le même (notre luxe, notre pays, notre gastronomie, nos grèves) avec désormais une impression de passéisme dont l’architecture parisienne est le meilleur exemple. Il suffit de voir le dernier film de Woody Allen pour constater combien Paris est enfermé dans son architecture qui n’évolue pas et momifie cette capitale économique, comme Rome et Athènes le sont déjà, et la France avec.

## VIII – LA QUESTION N’EST PLUS CELLE DE L’IDENTITÉ, MAIS DE LA PERTINENCE DE LA FRANCE

Comment synthétiser les informations et données apportées par l’ensemble des contributeurs à ce numéro consacré à « La marque France » ? Et qu’en tirer sur le plan de la décision ? Sur le plan des faits on est confronté à un écart absolu entre l’idée que

la France se fait d'elle-même et l'image qui la définit irrémédiablement à l'extérieur. Nous sommes définis dans le monde entier par les facettes enseignées à tout élève ou étudiant dans tous les livres d'histoire (la révolution démocratique et régicide mais aussi le faste de Louis XIV et Napoléon) ou les arts (la peinture impressionniste, le cinéma de la nouvelle vague) et la littérature voire la philosophie. Sur le plan marchand, le luxe (plus que la mode désormais) nous est attribué sans contestation. Nous symbolisons un art de vivre renforcé par la géographie de la France, et le style de vie que nous avons su nous créer (les 35 h, les quatre semaines de congés payés). Sur le plan de la personnalité, si les marques ont un genre la France est une femme. D'ailleurs Marianne la symbolise. Malheureusement l'idée que nous nous faisons de la France dans notre propre pays est symétrique de la précédente. Elle est d'abord masculine, témoignant d'une volonté de puissance, celle des grands projets qui ont été rendus possibles parce que la France était régie de façon centralisée et étatique, donc une vision à long terme où la rentabilité était peu importante, avec un service public dominant : le TGV (la SNCF), le nucléaire (EDF, de Gaulle), Ariane (la volonté d'indépendance gaullienne). Mais ce qui est étatique ne s'exporte pas aisément nous l'avons vu, sauf à mobiliser les relations bilatérales entre États. Nos points technologiques forts touchent les infrastructures, les services publics délégués de l'eau, de l'énergie, du traitement des déchets voire des transports (Veolia, GDF-Suez, conglomerats très atypiques). Enfin, dusse notre ego en souffrir le Concorde a plus été perçu à l'extérieur comme britannique que comme français, il en va de même de Airbus, ou Ariane.

Sur le plan des valeurs, la nation se reconnaît dans le slogan républicain « Liberté, égalité, fraternité » : d'où son amour pour un État-providence distribuant à tous – héritage de l'esprit de la résistance – et qui se traduit par exemple par un réseau ferré ou électrique ou téléphonique (internet) de pointe, hélas mis à mal par les directives européennes qui ont conduit au dégroupage forcé (SNCF-RFF, EDF-Erdf, GDF-Grdf). Tout ceci contribuait au bien vivre en France, mais pas à la visibilité sur les marchés extérieurs. Cela nourrit l'attractivité du pays et donc impacte les flux directs (tourisme, immigration, implantation de sites industriels ou de sièges sociaux, visites et échanges d'étudiants, etc.) mais pas la perception qualitative des produits manufacturés exportés. Pire quel rapport y a-t-il entre « liberté, égalité, fraternité » (donc une logique très redistributrice des revenus) et le luxe : on aime l'idée qu'ils se vende ailleurs, mais on manifeste de la réprobation vis-à-vis de tout ce qui casse le contrat social par un excès d'exhibition des différences de revenus et de fortune.

Cette dualité est durable et constitue le noyau de la France, ce pourquoi notre pays est en tension permanente. Qui plus est, le pays se sent rattrapé car ce qui faisait ses forces est partagé, ou rogné par les contraintes de la mondialisation et les politiques de rigueur budgétaire à venir, sans parler du modèle ultralibéral défendu par les directives de Bruxelles, aux antipodes de notre contrat social. Enfin, nos forces (notre grande histoire) sont perçues comme nos faiblesses : nous serions disqualifiés pour le futur. « Great heritage, No future » nous dit une jeune cadre chinoise travaillant dans une multinationale dans un de nos séminaires. Ceci ne peut être accepté : il

faut montrer en quoi la France sera la plus pertinente pour relever les défis du futur, c'est-à-dire celui d'une croissance très qualitative et non plus quantitative.

Car une plateforme de marque ne peut se contenter de résumer une fois de plus l'identité de la marque France, son ADN, ses vérités, son image, ses valeurs. La marque France n'aura de valeur que si elle apporte de la valeur aux marchés définis comme stratégiques pour la France. Il faut donc savoir à la résolution de quelle problématique mondiale cette marque veut s'atteler, compte tenu de ses forces et faiblesses.

### **IX – CARREFOUR STRATÉGIQUE POUR LA MARQUE FRANCE : ASSUMER OU SE RÉINVENTER ?**

Face à la situation décrite ci-dessus, le carrefour stratégique pour la marque France est clair :

– soit assumer le stéréotype qui nous définit mondialement, voire le revendiquer comme notre croisade (*thinking higher, changing the rules for the good of all, promoting a better life for all, designing the future of quality...*) quitte à la décliner secteur par secteur, pays par pays.

– soit construire enfin la perception d'une France technologique, capitalisant sur les exemples de réalisations qui ne manquent pas, même s'ils ne nous sont pas attribués, ou s'ils résultent d'une démarche collaborative européenne.

Disons-le d'emblée, le pragmatisme commande la première voie. C'est notre point fort. La deuxième voie est l'expression de notre complexe vis-à-vis de l'Allemagne, qui s'exprime régulièrement dans la bouche de nos gouvernants.

La première voie (assumer notre image plutôt que la combattre) est celle du réalisme,

c'est aussi celle d'une compétitivité retrouvée et du frein à la délocalisation qui ronge notre économie. Ce n'est pas un hasard si nos « technologies » ne sont vendues que lors de grands voyages présidentiels, avec force P-DG de grands groupes industriels. C'est le signe que sans la pression amicale du politique, au plus haut niveau, notre technologie n'est pas assez désirable au prix qu'elle demande. Son produit est certes de qualité mais il n'en a pas l'image qui justifie son prix. Or nous serons toujours plus cher que les TGV coréens, les autoroutes ou stades construits par les Chinois en Afrique, ou les avions de combat Saab qui seraient non plus fabriqués en Suède mais au Brésil même.

Suivant donc la première voie, il faut répondre à deux impératifs désormais :

– le premier est interne : en France, à tous les niveaux de l'État et chez les leaders d'opinion, il faut arrêter de ne regarder que l'Allemagne, d'en avoir le complexe. Notre image n'est pas technologique, assumons une autre image tout autant source de valeur ajoutée pour le monde de demain. La France est le pays de la science. En outre la technologie n'est qu'un moyen, il reste à préciser pour quelles fins ? La notion de progrès doit être qualifiée désormais : quelle est la vision française du progrès. Elle est forcément qualitative, comme l'est le style de vie que l'on nous envie.

– le deuxième impératif est de chercher notre territoire d'expression, de valeurs, de vision (le positionnement) laissé vacant par les autres pays. Si les Allemands sont la qualité et le sérieux, les Italiens le brio et le charme nous serions l'alliance de la créativité et du sérieux, la technologie et l'inventivité réunis. En cela Citroën est la plus française de nos marques automobiles,

alors que Renault a été trop marquée par son étatisation qui en a fait une entreprise publique donc un outil de démocratisation de l'automobile – la petite voiture républicaine –. Mais Citroën fut plus que des valeurs, c'était une énergie mue par la volonté de dépasser les contraintes de l'automobile par l'imagination, l'intelligence et l'esthétique.

### **X – POLITIQUE DE MARQUE FRANCE ET POLITIQUE ÉCONOMIQUE DE LA FRANCE**

Dans le mot politique de marque, il y a le mot politique. On ne peut isoler la réflexion sur la marque de celle de la politique économique. Par exemple une réflexion sur la marque Paris menée dans la période de M. Bertrand Delanoë ne sera pas identique à celle menée avec un maire élu de droite. Dès lors que la mise en œuvre des politiques implique une mobilisation des ressources financières, publiques ou privées cela est prévisible.

Pourtant la réflexion sur la marque France doit aussi tenir compte du fait que la marque n'existe que par mise en œuvre, donc par les moyens que l'État apportera mais surtout par le soutien des entreprises et du public les plus dynamiques. La marque pays est forcément *co-crée*e car elle sera *co-produite*.

De ce point de vue il sera nécessaire d'interroger les parties prenantes (les entreprises) sur les deux options ci-dessus. Mais aussi il faut comprendre que la marque sert de fer de lance à un ensemble de démarches privées, et publiques, dans le cadre d'une même politique économique.

Or la France a-t-elle le choix ? Compte tenu de son héritage, de ses atouts, et aussi de ses

handicaps (les facteurs de coûts et d'imposition fiscale) ne doit elle pas se mettre toute entière au service d'une croissance qualitative afin d'en devenir le référent ? La marque France a déjà des aspérités cohérentes avec cette vision du positionnement stratégique de notre économie et de notre pays. Nous n'avons rien mondialement à gagner au *low cost*, à la conquête des parts de marché au bas de la pyramide (BOP) : les pays à faibles coûts ont un avantage déterminant. C'est toute notre industrie et nos services qui doivent porter une offre ultra qualitative. C'est déjà le cas : le P-DG de Schneider Electric, M. J.P. Tricoire, nous confiait il y a peu que cette entreprise se voulait l'ultra haut de gamme du secteur, face aux Siemens, GE et autres ABB. Or en haut de gamme la taille compte moins. L'industrie horlogère suisse qui a su résister aux montres à quartz japonaises est un exemple à méditer. Elle a permis de maintenir l'emploi sur place, car ultra qualitatif, donc facteur d'avantage concurrentiel et non-handicap de coût. Bien sûr, on le sent bien, cela aura des implications majeures sur les politiques de formation qui doivent nourrir ces filières qualitatives, trop délaissées parfois.

### **XI – ORGANISER LE RAYONNEMENT DE LA FRANCE POUR SOUTENIR SA MARQUE**

Il serait illusoire de croire qu'une campagne de publicité, un logo et un slogan vont tout résoudre, comme une page sur Facebook. Certes les publicitaires vont militer pour une campagne mondiale, business oblige, mais elle sera aussitôt oubliée dès le dernier passage du spot TV. Il n'est même pas sûr qu'il faille un slogan ou une campagne. En revanche il faut une plateforme de marque

où l'on choisisse clairement entre les deux options que nous avons précisées ci-dessus. Le choix entre ces deux options est *l'insight de civilisation* retenu : nous sommes à la veille d'une mutation majeure du monde. Le monde va être soumis aux contraintes du trop, et du plus assez. Trop de monde, trop de densité de population dans les villes, trop de pollution, plus assez de ressources énergétiques ou minières... On sent bien que le problème pour la planète n'est plus de multiplier les McDonald's et le Coca-Cola, facteurs d'obésité par la modification des usages alimentaires qu'ils apportent, ou les voitures, mais d'inventer une autre croissance ultra qualitative, non pour une élite mais pour tous. Nos atouts, notre savoir-faire, nos entreprises sont déjà sur ces concepts, non par opportunisme mais parce que c'est dans nos gènes. Notre industrie ne jouit pas des effets de volume, d'échelle : transformons cela en avantage. Dans le haut de gamme *big is not beautiful*. Au-delà de la conquête des parts de marché (en valeur désormais et non plus en volume), le leadership de la marque France ne peut être purement intra sectoriel. Pour un pays qui veut symboliser plus que la technologie mais une certaine culture de la qualité, le rayonnement culturel est un levier de crédibilité et d'influence majeur des élites. On ne saurait donc limiter la marque à sa seule sphère sectorielle (ici le luxe, là l'automobile, etc.) : la France doit rester cet émetteur rayonnant de la culture, c'est-à-dire ce qui élève l'homme. De ce point de vue, l'internationalisation de nos universités et grandes écoles participe à ce rayonnement, comme le redéploiement hors de nos frontières de nos icônes culturelles que sont Le Louvre, la Sorbonne, etc. Il est temps de conforter et renforcer ce *soft*

*power* qui va faire le tri entre les pays qui changent le monde et ceux qui se replient sur eux-mêmes.

D'où le drame de la fermeture des alliances françaises les unes après les autres, des cercles d'amitiés entre le pays et la France, ou la difficulté de créer une chaîne française de type CNN. Or c'est stratégique car cela témoigne de notre *soft power*, de notre capacité à faire rêver.

## **XII – PAS UN SLOGAN, PLUTÔT UNE IDÉE FORCE, DÉCLINABLE PAR SECTEUR ET PAR PAYS**

Dans les faits, une fois la plateforme de marque établie avec ses valeurs clés (voir à ce sujet la discussion sur les plateformes de marques qui inhibent *versus* celles qui inspirent, Kapferer, 2012), elle sera mise en œuvre avec succès uniquement si elle est incarnée dans l'offre et démultipliée à l'infini selon deux axes, sectoriel et géographique, mais dans tous les cas avec une claire ambition de segmenter par le haut. Ne cherchons donc pas un slogan, mais plutôt une mise en cohérence de l'offre et des acteurs qui la portent, avec les valeurs clés de la plateforme France : créativité, rigueur, qualité, humanité.

Il en est de la marque France comme de toute marque territoire : elle est un catalyseur des autres, ceux qui peuvent l'incarner ou non, donc s'y référer explicitement s'ils le souhaitent (*co-branding*) mais qui en tous cas agissent en cohérence dans son cadre stratégique.

Explicitons ces points.

La marque forte n'existe que par la visibilité et l'impact de ses produits dans la mesure où ils s'inscrivent en cohérence avec la plateforme de marque et les valeurs

qu'elle énonce et promet. Ici, pour la marque France, de quels « produits » parle-t-on ?

– En premier lieu de toutes les marques territoriales en son sein : la nouvelle qualité dont la France veut être le symbole aujourd'hui, fidèle à son héritage, mais dopée par les nouvelles technologies, devra se vivre dans les régions et leurs productions industrielles, servicielles, agricoles. Les réflexions en cours sur la marque Paris nous l'espérons seront aussi en ligne avec ces valeurs de la marque France car Paris est une des manifestations les plus notoires et reconnues de la qualité France (tant sur un plan fonctionnel que expérientiel et symbolique). Ceci concerne toutes les régions de France communiquant pour accroître leur visibilité et attractivité compte tenu de leurs propres atouts. Il y a tout intérêt à maximiser l'effet de résonance, c'est-à-dire décliner le message France en se fondant sur les atouts concrets et symboliques de chaque région en question. À l'instar des poupées russes.

– La marque France se nourrira aussi d'une politique de labels forts qui segmentent l'offre de façon ultra qualitative : l'agroalimentaire en est un exemple. Nous avons peut-être trop de labels de qualité alimentaire ce qui nuit à leur identification et promotion sur les marchés extérieurs, au cours de la tâche de la Sopexa.

– La marque France sera construite par toutes les entreprises qui font explicitement référence à notre pays ou à son symbole le plus brillant (Paris), telle L'Oréal Paris, ou même HEC Paris, mais à condition aussi que leur offre soit du niveau de la marque. Bic est une grande réussite mondiale et un exemple remarquable pour les *business schools* du monde entier. Mais son succès

aux États-Unis repose sur le fait que pour les américains Bic est une marque américaine. Pour eux Bic fait des produits simples, pas chers, jetables, fun et amicaux. Nous sommes loin de la marque France et des valeurs auxquelles elle est associée spontanément. La non-référence à la France par Bic est donc non seulement normale mais souhaitable pour les deux parties.

Examinons un autre cas : Lafarge ne met pas en avant la France, ni Schneider Electric mais pourtant tous deux mettent en avant une stratégie de haut de gamme : ils définissent les standards les plus élevés du monde de demain. Peu importe qu'il y ait ou non *co-branding* : les élites et hauts décisionnaires au sein des clients le découvriront lorsqu'ils visiteront le siège, ou seront invités à la fête du 14 Juillet à l'ambassade de France à Séoul ou à São Paulo.

Sur ce point il suffit de considérer l'exemple coréen. Ce pays où nous enseignons régulièrement a vu son image évoluer considérablement. A-t-on vu une campagne de communication ? Il n'en est rien. C'est simplement le résultat du repositionnement de Samsung le *chaebol* dominant dans ce pays vers le haut de gamme. Samsung ne fait pas explicitement référence à la Corée mais cela se sait même en dehors des milieux d'affaires. Quant au rayonnement, le renouveau d'un cinéma coréen (subventionné et protégé contre l'ultra domination d'Hollywood) y a grandement contribué auprès des élites créatives et des jeunes. Donc la montée de la marque Corée s'est faite par la montée en gamme des entreprises coréennes les plus dynamiques sur les marchés mondiaux, *co-branding* ou pas.

– À cette déclinaison par secteur (contribution de la marque dans le tourisme, l'immigration, les implantations industrielles ou ser-

vicielles, les exportations industrielles, les services, les compagnies aériennes, etc.) on doit ajouter une déclinaison par pays cible. L'image de la France varie selon les pays et au sein des pays selon ces secteurs eux-mêmes. Travailler sur la marque France sera

le fait d'une collaboration au niveau décentralisé pour tenir compte des spécificités locales au croisement du secteur et du pays. Cela permettra de définir des objectifs précis sur chaque croisement ou pays et de suivre les progrès liés à la mise en œuvre locale.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Cohen D., *La mondialisation et ses ennemis*, Hachette, Paris, 2005.
- Jego Y., *En finir avec la mondialisation anonyme*, La Documentation Française, 2010.
- Kapferer J.N., *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking*, Kogan-Page, London, Philadelphia, New Dehli, 2012.
- Kapferer J.N., « Territoire : faut il en faire une marque ? », *Communication au 58<sup>e</sup> Congrès du CNER*, Conques, 15 Septembre 2011.
- Kapferer J.N., « France : pourquoi penser marque ? », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 218-219, 2011, p. 13-23.
- Kapferer J.N., *Les marques, capital de l'entreprise*, Eyrolles, Paris, 2010.
- Lorenzi J-H., *Le fabuleux destin d'une puissance intermédiaire*, Grasset, 2010.
- Peyrelevade J. et Delhommiais J-P., *France, état critique*, Plon, 2011
- Rifkin J. *Une nouvelle conscience pour un monde en crise*, LLL éditions, 2011.
- W et Cie., *La marque France vue par les Français*, Rapport Interne, 2010.

