HAL
open science

La marque France: territoire d'expériences

Pierre-Louis Dubourdeau, Maxime Leclère

▶ **To cite this version:**

Pierre-Louis Dubourdeau, Maxime Leclère. La marque France: territoire d'expériences. Sciences de l'Homme et Société. 2010. hal-01781755

HAL Id: hal-01781755

https://minesparis-psl.hal.science/hal-01781755

Submitted on 30 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La marque France

Territoire d'expériences

MINES ParisTech
Bibliothèque
IE 1 [510]

Pierre-Louis DUBOURDEAU et Maxime LECLERE
Mémoire de 3ème année • Corps des Mines • 2010

MINES ParisTech

La Liberté guidant le peuple, Eugène Delacroix, 1830

Introduction

La mondialisation des échanges et l'essor d'Internet ces vingt dernières années ont pu donner l'illusion que les pays seraient relégués au rang de simples régions d'un même monde aux modes de consommation uniformisés. Le partage de la valeur ajoutée dans les grands groupes mondiaux s'est faite dans le sens d'une spécialisation régionale des tâches au détriment des pays développés qui ont vu leurs usines progressivement délocalisées. L'apparition d'entreprises et de marques mondiales a pu faire penser que les marques étaient destinées à devenir de véritables drapeaux, flottant au dessus même des nations sans véritable attache locale jugée alors superflue.

Repli identitaire

On observe toutefois, dans la crise économique qui a débuté en 2008, un retour sans précédent aux origines et une exacerbation des patriotismes économiques. Ce repli prend aussi le visage du nationalisme économique quand il nourrit une guerre d'image, preuve en est l'attaque médiatique sans précédent dont a été victime le constructeur japonais Toyota. Ce repli identitaire précipité par des temps de crise n'est pas conjoncturel. La Corée du sud, la Suède, le Japon notamment ont entamé depuis 2007 de véritables projets nationaux de marques pays visant à comprendre les spécificités de leur identité qu'il est vital de préserver et de développer pour exister à long terme dans la compétition internationale. La Chine a inscrit le rayonnement international comme l'une des ses priorités, avec pour fer de lance les Jeux Olympiques de Pékin en 2008 et l'exposition universelle de Shanghai en 2010.

Les limites du marketing de masse

Dans le secteur de la grande consommation, un virage s'est amorcé que certains on su prendre : miser sur le local, sur la qualité, le confort, le design, la transparence ou encore la responsabilité. Le consommateur occidental ne se contente plus d'une marque et d'un slogan. Il veut vivre la vérité de son produit. L'ancrage local et le rapport à la culture sont des aspects des produits toujours plus prisés des consommateurs. Les succès d'un certain nombre de grandes marques telles Apple, Google et Facebook ou Vuitton, Hermès et L'Oréal sont le signe d'une telle prise de conscience par leurs dirigeants. Pour les entreprises, les effets dits « hors prix », liés à ces concepts d'innovation, de qualité et d'effet de marque sont d'une importance capitale car ils sont les clés de la rentabilité dans une guerre mondiale des coûts. Face aux pays à bas coûts, face aux marques de distributeurs pour la grande consommation, face à l'immédiateté de la comparaison des prix grâce à Internet, les entreprises des pays développés tels que la

France ne peuvent pas se réduire à leur compétitivité en termes de prix et se doivent de construire de la valeur sur l'immatériel associés aux produits. Nous aurons l'occasion dans cette étude de montrer à quel point ce revirement des modes de consommation peut être mis à profit par les entreprises dans leur travail de marque.

Compétitivité hors prix

Pour les entreprises comme pour les Etats qui les accueillent, les effets dits « hors prix », liés au contenu en innovation, à la qualité, à l'effet de marque ou au design sont aujourd'hui d'une importance capitale. Les marques pays, en tant que marques ombrelles pour les produits nationaux, se nourrissent des spécificités locales pour rayonner au delà des frontières. Elles contribuent ainsi à créer de la valeur pour le territoire, que ce soit en termes d'exportations, de tourisme ou encore d'investissements internationaux. Il est maintenant devenu nécessaire pour les pays développés de se poser la question de leurs atouts intangibles, tant dans la structuration de l'offre (capacité d'un pays à héberger des acteurs économiques qui sauront s'imposer au niveau mondial) que sur les politiques de rayonnement et d'image (capacité d'un pays à « exister » sur le plan international dans les domaines de la culture, la politique, le commerce, les universités...).

Malgré la mondialisation des échanges et l'essor d'Internet, les identités locales ont un rôle fondamental à jouer dans l'économie mondiale. D'une part les Etats, de par leur histoire et leur culture, sont une garantie indiscutable d'authenticité et de qualité à laquelle les consommateurs sont de plus en plus sensibles. D'autre part, la capacité d'un pays développé à structurer une offre compétitive hors prix est un pilier fondamental de sa survie économique à long terme.

La France dispose à ce titre d'un capital de marque important et se poser la question du rôle de la marque France dans la compétitivité hors prix de notre pays est vital pour maintenir un maximum de valeur ajoutée sur le territoire national et continuer à exister durablement sur la scène économique mondiale.

Dans un premier temps, nous allons nous intéresser au concept de marque, et plus particulièrement de marque pays. Nous étudierons ensuite les effets de la marque France, en se focalisant sur la valeur ajoutée créée sur le territoire national par l'effet conjugué des exportations, du tourisme, des investissements internationaux et du rayonnement culturel. Agrégé dans un indicateur unique, la valeur de la marque France, le calcul de la contribution de ces flux économiques à la création de valeur nous permettra de dégager des pistes de réflexion originales. Enfin, nous poserons les principes de l'élaboration d'une stratégie de gestion de la marque France, et suggérerons quelques éléments de positionnement qui nous ont apparus essentiels au cours de notre travail.

Table des matières

Partie 1 : l'approche de marque 6

Les marques commerciales 6

Quel est l'intérêt d'une marque ? 7

La logique de marque 10

Comment développer une marque efficace ? 14

Les marques Pays, la marque France 16

Un pays est une marque de fait 16

Les limites de l'analogie 25

Vers un modèle exploitable 27

Partie 2 : expérience de valorisation de la marque France 30

Valorisation des marques : des méthodes bien rodées 31

Un peu d'Histoire... 31

De la valorisation à l'évaluation 32

Une exercice compliqué 33

La méthode Interbrand 36

Evaluation de la marque France : le modèle 37

Assiette de revenus de la marque France 37

Segmentation 40

Indice de contribution de la marque France 40

Taux de force de la marque France 43

Une expérience pleine de surprises 45

Répartition de la création de valeur 45

Petite comparaison internationale 49

Origine géographique 50

Exportations : une France à deux visages 51

Tourisme : une manne à entretenir 54

IDE : un territoire attrayant 57

Partie 3 : éléments d'une stratégie de marque pour la France 60

Retour sur les fondamentaux de la marque 60

Approche à 360° 60

Valeur, identité, cohérence 66

Vers la fin du complexe allemand ? 68

L'expérience France 70

L'idée de base 70

Analyse SWOT 71

Un projet de marque est un engagement national 76

Conclusion 78

Annexes 80

Schéma de principe de la méthode Interbrand™ 80

Segmentation géographique 80

Calcul de l'indice de contribution de la marque France 82

Indices de contribution pour une marque commerciale 82

Indices de contribution pour les exportations 83

Indices de contribution pour le tourisme et les investissements internationaux 84

Calcul du taux de force de la marque France 85

Partie 1 : l'approche de marque

Quand il nous a été demandé de nous pencher sur le thème de « la marque France », nous nous sommes rapidement heurtés à l'obstacle de la définition du sujet. Cet intitulé à l'aspect général nous a paru original dans la mesure où il associe le concept de marque à un pays.

Dans notre esprit, « marque » pouvait s'interpréter de bien des manières. Le dictionnaire[1] nous en donne plusieurs définitions : « Trace, signe, objet qui sert à repérer, à reconnaître quelque chose », « Tache, trace d'origine quelconque sur le corps », « Indice, témoignage qui permet d'identifier, d'attester quelque chose » ou encore « Style personnel, manière de faire de quelqu'un ».

Le concept de marque commerciale nous vient également à l'esprit. La marque commerciale a l'avantage d'être à la fois un repère, une trace d'origine ou encore une « manière de faire » d'une entreprise et donc de combiner les plupart des définitions courantes de la marque que nous venons de citer. Et c'est donc cette dernière interprétation qui a particulièrement retenu notre attention au début de l'étude.

Cet angle d'approche nous a paru d'autant plus intéressant que les marques sont très présentes dans notre société de consommation. Elles révèlent ainsi un véritable intérêt de la part des entreprises qui les promeuvent. Tenter d'adapter la notion de marque commerciale au pays France a dès lors été notre premier objectif.

Une plongée dans le monde du marketing des marques nous est alors apparue nécessaire afin d'en comprendre les principaux mécanismes et d'en juger l'adaptabilité au pays France.

A. LES MARQUES COMMERCIALES

Notre première démarche, dans l'exploration du sujet, a donc été de se demander : qu'est-ce qu'une marque ? Comment fonctionne-t-elle ? Quels avantages peut-elle avoir pour les entreprises qui l'utilisent ?

[1] Dictionnaire Larousse en ligne – Larousse.fr version 2010.

1. Quel est l'intérêt d'une marque ?

Au mot marque on associe des noms, des logos, des slogans, des produits mais aussi des campagnes de publicité, des personnalités célèbres ou autres représentations. Aujourd'hui les marques sont omniprésentes, dans toutes les catégories de biens et de services. Les marques peuvent recouvrir des réalités matérielles (une voiture, un savon) mais aussi très immatérielles (un moteur de recherche, un logiciel). L'ensemble des publicités qui peuplent notre vie quotidienne sont relatives à au moins une marque. Les marques sont même distinctes des entreprises qui les possèdent : on observe des géants comme Procter&Gamble, Unilever, Colgate ou encore LVMH qui sont en fait des gestionnaires d'un portefeuille de marques très diverses alors que l'entreprise en tant que telle n'est pas nécessairement très connue. Même les produits dits « sans marque » des distributeurs sont maintenant entrés dans la gamme des « marques distributeurs » et sont présentés comme des marques en tant que telles. Carrefour, Leclerc, Intermarché, U, Auchan, qui n'étaient auparavant que des enseignes[2], cherchent à construire leurs marques propres, associées à une gamme complète de produits afin de concurrencer les marques nationales.

Si la critique du « tout marque »[3] est bien présente dans notre société, elle ne considère bien souvent que le point de vue du consommateur considéré vu comme objet de manipulation[4]. Il est à souligner que le mouvement altermondialiste se fonde en partie sur l'ouvrage No logo[5] : la tyrannie des marques publié par la journaliste canadienne Naomi Klein en l'an 2000. La critique de l'effet marque et la critique des marques existent bien mais l'accélération de leur utilisation par les entreprises ne s'est jamais démentie.

Dans notre approche centrée sur le rapprochement de la marque et du pays, le point de vue du consommateur est moins pertinent que le point de vue de l'entreprise qui cherche son intérêt propre à l'exploitation de sa marque. Essayons alors de comprendre ce que la marque apporte à l'entreprise.

Pour comprendre le phénomène partons de l'exemple simple d'une boulangerie. Une même boulangerie, possédant exactement les même actifs, située dans une rue très passante, disposant d'un personnel très accueillant et de clients fidèles depuis des années aura une fréquentation bien supérieure à si elle était placée au fond d'une rue sombre tout en entretenant un personnel fort désagréable, même à qualité égale de pain. Il est donc clair que le actifs seuls, qui forment le bilan de l'entreprise, ne suffisent pas à déterminer sa rentabilité. D'autres aspects rentrent en jeu : la clientèle, l'emplacement, le personnel, l'histoire ou encore l'enseigne. Dans le cas de notre boulangerie, sa marque - c'est-à-dire

---

[2] Bergès-Sennou F., Caprice S. , L'analyse économique des marques de distributeurs, Inra Sciences Sociales, 2001, n°3/01.

[3] Les anti-marques Les Echos n° 19029 du 12 Novembre 2003, page 118.

[4] Viviane Mahler, Consommateurs, comment on vous manipule, 2007, Albin Michel.

[5] Naomi Klein, No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies, 2000, Picador.

dans ce cas son enseigne, sa manière de traiter les clients, mais aussi son emplacement - est l'essentiel de son fond de commerce.

De manière plus générale pour les entreprises, la marque est génératrice de flux de clientèle, donc de chiffre d'affaire, de profit, de valeur. Or, ce qui génère un profit est nécessairement un actif, un capital, c'est pourquoi la théorie du marketing de marque parle de « capital marque »[6][7][8]. Pour ces auteurs de référence de la gestion de marque, comme pour les multinationales qui en ont été les grands maîtres d'œuvre, la marque est effectivement un capital en tant que tel. Ce capital se construit au cours du temps et de l'investissement (en recherche, innovation, distribution, publicité) et ne concerne pas qu'un seul produit. Une fois le capital crée, il profite naturellement à un nouveau produit car il commence à générer des revenus supplémentaires par rapport à une situation de nouvelle marque. On peut donc mesurer un investissement et un retour sur investissement au même titre qu'une autre entité capitalistique matérielle comme une machine ou une usine.

Dans le cas de cessions d'entreprises, la valeur du capital marque peut se révéler bien supérieure à la valeur boursière de l'entreprise. Cette survaleur (goodwill) liée à la marque a pris beaucoup d'importance dans les années 80, au temps où s'opéraient des rachats de conglomérats entiers de marques qui ont rapidement découvert l'intérêt de valoriser individuellement chaque marque afin d'obtenir de conséquentes survaleurs de cession. Depuis, les normes de la comptabilité internationale permettent aux entreprises de comptabiliser la valeur estimée[9] de leurs marques à l'actif de leur bilan, nous le verrons en détail dans la partie II.

Face à ce constat que pour l'entreprise la marque est un véritable capital, il est maintenant nécessaire de comprendre le mécanisme en tant que tel : à quoi au juste correspond cette survaleur ? Question qui, pour une entreprise, peut se reformuler : quelle assurance de profit futur vous procure votre marque ?

Les ouvrages de référence sur le sujet de la gestion de marque[10] indiquent que la marque exerce son influence selon 4 axes principaux : les clients, les fournisseurs, les employés et les actionnaires.

---

[6] Jean-Noël Kapferer, Les marques, capital de l'entreprise.

[7] Aaker, David A. (1991), Managing Brand Equity. New York: The Free Press.

[8] Keller, Kevin Lane (1993). "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", Journal of Marketing, 57 (January) 1-22.

[9] Nous détaillerons dans la partie II la manière dont sont évaluées financièrement les valeurs des marques.

[10] Aaker, David A.Managing brand equity, 1991, Free press.
Aaker, David A., Building strong brands, 1995, Free press.
Keller, Kevin Lane, Strategic brand management, 1997, Prentice Hall.
Kapferer, Jean-Noël, Les marques, capital de l'entreprise.

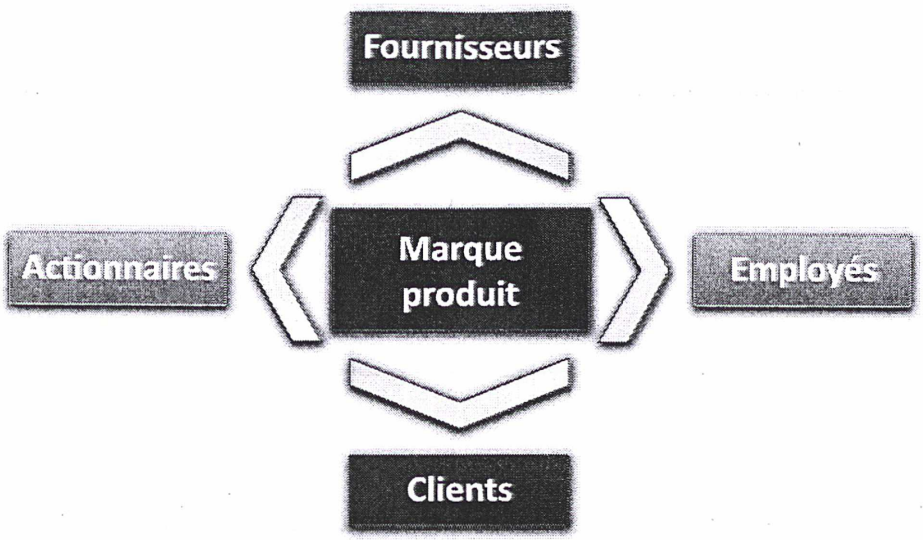


Figure 1 : les 4 axes d'influence de la marque

➡ **Les clients :** l'effet de marque permet de générer plus de ventes grâce à 4 phénomènes[11] :

- La notoriété : un client se tourne préférentiellement vers une marque dont il a déjà entendu parler.

- La fidélité : un client qui apprécie une marque se tournera naturellement vers cette marque lors d'un rachat ou de la découverte d'une nouvelle catégorie de produit.

- La prime de prix : un client qui apprécie une marque est prêt à la payer un peu voire beaucoup plus cher.

- La réduction du risque client : la signature d'une marque connue donne au client la sensation de prendre moins de risque notamment sur des catégories sensibles : aliments frais, produits onéreux, produits d'hygiène...

➡ **Les fournisseurs :** plus la marque est forte, plus l'entreprise est incontournable et donc plus le rapport de force avec les fournisseurs est à l'avantage de l'entreprise. Une grande chaîne comme Carrefour obtient ainsi de ses fournisseurs des conditions d'achat bien meilleures qu'un indépendant sans enseigne. De même Guerlain est bien mieux placé dans la négociation avec ses fournisseurs de flacons qu'un parfumeur indépendant. Ces meilleures conditions de négociations se traduisent immédiatement en termes de profit supérieur pour l'entreprise.

➡ **Les employés :** la marque, si elle est bien gérée en interne, est un véritable facteur de dynamisme à l'intérieur de l'entreprise. Une marque qui « fait rêver » comme Google, Apple, Hermès ou Airbus est

[11] Keller, Kevin Lane, Strategic brand management, 1997, Prentice Hall.

susceptible d'attirer de meilleurs collaborateurs mais également d'entraîner un effet d'enthousiasme et d'émulation positif à l'intérieur de l'entreprise.

➡ **Les actionnaires :** des actionnaires eux-mêmes convaincus de la puissance de la marque voient leur risque apparent largement réduit. Ils sont donc plus enclins à investir dans l'entreprise. Ce raisonnement vaut de manière générale pour tous les prêteurs : une banque accordera plus facilement une créance à Coca-Cola qu'à une marque inconnue même si elle est tout aussi stable financièrement.

Nous avons donc vu dans cette première partie de la réflexion que la marque est une valeur immatérielle essentielle pour une entreprise. La marque est génératrice de profit au travers des clients, des fournisseurs, des employés et des créanciers. En temps que génératrice de profit, la marque est donc considérée comme un actif qui peut être inscrit au bilan de l'entreprise.

L'objectif du directeur de la marque et de l'entreprise toute entière est alors de faire croître sans cesse ce capital au travers d'une bonne gestion de la marque. Nous en arrivons alors à nous demander ce qu'est la logique de la gestion de marque.

2. La logique de marque

La gestion de marque est une discipline qui a beaucoup évolué depuis le début des années 80. Nous nous contenterons de résumer les idées clés de la gestion de marque telles que décrites dans les ouvrages de références que nous avons cités[12].

Vis-à-vis du client, l'objectif principal d'une marque est de différencier l'offre[13]. En ce sens, une marque doit proposer quelque chose de différent dans sa catégorie et de manière à ce que le client puisse identifier immédiatement la différence. Si le client erre dans le rayon desserts d'un supermarché, il doit identifier immédiatement un yaourt Danone non seulement par le logo qu'il arbore mais également car son aspect visuel le rend à la fois appétissant et « healthy ». Un client à la recherche d'un modèle de voiture doit reconnaître immédiatement le style de BMW qu'il ne peut retrouver nulle part ailleurs. Enfin, un touriste en quête d'une destination doit pouvoir associer à un pays l'ensemble des caractéristiques qui en font un lieu unique sur la planète. Cette recherche de la différence est fondamentale pour une marque car elle justifie que le client teste le produit (car il est nouveau), qu'il le rachète (car il n'a pas d'équivalent) et soit même prêt à la payer plus cher qu'un produit standard de la catégorie.

---

[12] Aaker, David A., Building strong brands, 1995, Free press.
Keller, Kevin Lane, Strategic brand management, 1997, Prentice Hall.
Kapferer, Jean-Noël, Les marques, capital de l'entreprise.

[13] Kapferer, Jean-Noël, Les marques, capital de l'entreprise.

D'autre part, la marque doit être fidèle à son étymologie, à savoir être un repère[14] pour le consommateur. Face à ses marques bien connues, le client ne se sent pas perdu. S'il doit faire un achat dans une nouvelle catégorie de produit qu'il n'a jamais testée, il ira naturellement vers l'une de ses marques favorites, car pour lui cela réduit le risque lié à l'achat. Et l'on remarque effectivement que plus l'achat est risqué, plus les marques sont puissantes : une catégorie risquée peut être une catégorie onéreuse (une voiture, un matériel informatique...) ou sensible pour la santé (un produit frais, un produit d'hygiène, un produit pour bébés). Et l'on remarque que dans toutes ces catégories sensibles, les produits « sans marque » ou à marque de distributeur sont extrêmement rares voire inexistantes. A l'inverse, quand le produit est perçu par le client comme sans risque, les marques distributeur prennent d'importantes parts de marché (pâtes, jus de fruit, accessoires informatiques...). L'un des objectifs d'une marque dans sa catégorie est donc de recréer du risque[15] à l'image de Danone qui transforme sa catégorie en expliquant qu'elle est importante pour la santé et qu'il ne faut donc pas acheter n'importe quel yaourt.

L'efficacité de la marque vis-à-vis du client est donc liée à la différentiation de l'offre et la notion de risque perçu par le client. Mais comment aller plus loin, c'est-à-dire être réellement aimé par le client ?

Pour être aimé, il faut être légitime, c'est pour cela que la technique classique se base sur la notion d'identité de marque[16]. L'identité est l'idée qu'une marque peut devenir un être propre au-delà même des produits qu'elle porte. Dire qu'une marque a une identité, c'est lui attribuer une histoire, des valeurs, un caractère... qui en font un acteur légitime pour le client. Plus cette histoire est authentique, plus le client est attaché à la marque et y voit une profondeur dans laquelle il est susceptible de se reconnaître.

De ce fait, une identité ne peut se construire du jour au lendemain. Le professeur Michon, de l'ESCP-EAP écrit : « Il est exceptionnel qu'une marque naisse "ex nihilo" sur un marché avec une identité forte. Le constat est plutôt l'existence d'un long cheminement vers une maturité de la marque (Michon, 2000). D'abord fortement associé à un produit novateur, elle semble progressivement s'émanciper pour acquérir une identité propre. Celle-ci deviendra une identité autonome et suffisamment forte pour permettant un essaimage de produits. [...] L'identité ainsi créée est un résultat, condensé d'histoire, à la fois rattaché au produit d'origine, à l'entrepreneur et à la firme. Une identité de marque est d'autant plus forte qu'elle intègre une légende, des valeurs, un produit et un comportement qualifiant ».

---

[14] Kapferer, Jean-Noël, Les marques, capital de l'entreprise.

[15] Kapferer, Jean-Noël, Les marques, capital de l'entreprise.

[16] Michon Christian, Le rôle de l'Identité Source dans la création de l'identité de marque, 2000, ESCP-EAP.

Jean-Noël Kapferer, autre grand spécialiste français de la marque et l'un des pionniers de la notion d'identité, propose dans son chapitre clé sur l'identité de marque de cerner l'identité d'une marque par quelques questions simples[17] :

- Quelle est la vision, le projet l'impérieuse nécessité de la marque ?
- Sa différence ?
- Sa permanence ?
- Ses valeurs ?
- Son héritage, son histoire, sa vérité ?
- Ses signes de reconnaissance ?

A ces titres, l'identité est différente de l'image. L'image est un concept de réception alors que l'identité est un concept d'émission. L'identité est décidée par les créateurs et par l'histoire de la marque alors que l'image n'en est que l'idée reçue par le public. Citons encore une fois Ch. Michon : « Le concept d'identité se distingue fondamentalement du concept d'image de marque. L'identité s'inscrit dans un contexte plus large de l'entreprise et de son histoire comme source de communication. L'image de marque a comme source essentielle de perception : le produit, ses attributs et la publicité. »

Plus la marque repose sur une histoire authentique et longue (on pense en France à Hermès, Citroën, Lacoste ou au vin de Bordeaux) plus l'authenticité et les valeurs sont reconnues facilement par le client et plus l'image qui découle de ce passé est légitime et stable pour le client potentiel. Il existe d'autres cas comme Ralph Lauren ou Tod's qui se sont inventé une histoire de toutes pièces, à la base de leur identité actuelle.

Qu'elle soit réelle ou artificielle, l'identité est donc le concept à la base de la création des marques. Les théoriciens en ont déduit diverses formes de prismes d'identité[18], les entreprises ont adopté pour leur part divers types de documents visant à décrire en détail l'identité des leurs marques et répondre aux questions présentées ci-dessus. Kapferer écrit « Aujourd'hui, tous les grands groupes dans le monde de la grande consommation ont forgé leur outil spécifique pour définir l'identité de leurs marques et la présenter come un tout cohérent : Unilever a son brand key, un livret de plusieurs pages pour chaque marque incluant chacun de ses produits ; Johnson & Johnson utilise un foot print, d'autres ont recours au modèle concentrique dit de l'oignon, ou le bull's eye ou encore le brand stewardship. Masterfoods,

---

[17] Kapferer, Jean-Noël, Les marques, capital de l'entreprise.

[18] Kapferer, Jean-Noël, Les marques, capital de l'entreprise.

lui, utilise une « clé de musique » ». Les entreprises se sont approprié très tôt le concept d'identité qui est devenu la clé dans leur gestion quotidienne.

Nous avons beaucoup insisté sur l'importance de l'histoire et de l'authenticité pour l'existence d'une marque, penchons nous maintenant sur la cohérence et sur les valeurs pour la gestion d'une marque.

En effet, une marque se construit par la cohérence[19] entre les valeurs identitaires de la marque (son ADN en quelque sorte) et ses « actions » c'est-à-dire ses produits, ses publicités, ses univers. Prenons un exemple : la marque Virgin annonce sur son site Internet-même[20] les valeurs centrales de sa marque au nombre de six : fun, rapport qualité prix, qualité, innovation, esprit de challenge et service client. La cohérence signifie dans le cas de Virgin que quel que soit le type de produit ou de service portant le nom de Virgin, il se doit de respecter ses valeurs (ou au moins une majorité d'entre elles). Et qu'il s'agisse d'une boisson (virgin cola), d'un opérateur mobile (virgin mobile), d'une compagnie aérienne (virgin atlantic), d'un magasin (virgin megastore) ou bien d'autres, la personnalité de Virgin et ses valeurs sont présentes. C'est en quelque sorte le contrat entre la marque et le client. Nous voyons bien sur cet exemple que la marque a une identité indépendante des produits et services associés. Ainsi Virgin peut se lancer dans un nouveau domaine d'activité et le client attaché à Virgin lui fera confiance pour peu qu'il respecte les valeurs de Virgin, et donc qu'il fasse preuve de cohérence. Si un nouveau service manque de fun ou fait preuve d'un mauvais rapport qualité prix, le client est déçu et la marque commence à perdre de son crédit et donc progressivement de sa valeur.

La cohérence par rapport aux valeurs de cœur de la marque est fondamentale et il est d'usage pour les entreprise de refuser a mise sur le marché de certains produits s'ils ne correspondent pas au contrat de cohérence de la marque. Ainsi, les produits Apple se doivent d'être créatifs, simples, conviviaux et design. Toyota se doit d'être de bon rapport qualité-prix et fiable (on a vu récemment l'effet désastreux que pouvait avoir sur la marque le non-respect du contrat sur la valeur centrale de fiabilité). L'enseigne Leclerc se doit de se battre pour avoir des prix bas. Hermès doit proposer à ses clients des produits absolument parfaits. Danone doit non seulement être une marque dynamique mais également œuvrer pour la santé de ses clients. Chaque marque dispose de son patrimoine de valeur, plus ou moins connu du grand public, mais en tout cas connu et apprécié de ses clients qui d'une certaine manière s'y reconnaissent et ne supporteraient pas d'être « trahis ».

Cette seconde partie a permis de mettre ne lumière les deux éléments clés de la gestion de marque telle qu'elle est aujourd'hui pratiquée : l'identité et la cohérence. Avant de tenter une application de ces concepts à la France, tentons dans une dernière partie de passer en revue les principaux facteurs de

---

[19] Kapferer, Jean-Noël, Les marques, capital de l'entreprise.

[20] Site internet officiel de Virgin : http://www.virgin.com/about-us/

réussite d'une stratégie de marque ainsi que les principales erreurs à éviter, telles que présentés par les spécialistes du domaine.

3. Comment développer une marque efficace ?

Nous reprenons ici un certain nombre de « bonnes pratiques » sur la gestion de marque qui nous ont particulièrement interpellées lors de la lecture des ouvrages de référence et les rencontres avec différents experts du domaine, tant académiques que professionnels.

Si nous souhaitons mettre ne lumière ces aspects, c'est d'une part qu'ils vont à l'encontre de préjugés que nous avions auparavant sur la gestion marque et d'autre part qu'il pourront se révéler très utiles au moment d'appliquer le concept de marque au pays France.

La marque n'est pas qu'une image, elle est une identité[21] : ce point a été amplement présenté dans la partie précédente, nous souhaitons toutefois le mettre en première place des règles d'or pour la gestion de marque. Une marque forte n'est pas uniquement un logo et slogan, c'est un être immatériel à part entière qui a sa propre histoire, ses propres valeurs, son propre caractère et qui chapeaute un certain nombre de produits et services cohérents par rapport à son identité. L'image que dégage la marque n'est que la perception des clients face à toutes les actions de la marque : publicité, expérience produit ou toute autre forme de communication. L'image n'est pas nécessairement en phase avec l'identité et le gestionnaire de marque doit se préoccuper de suivre et corriger d'éventuels écarts au risque de voir le contrôle de sa marque lui échapper.

Une marque s'appuie sur une véritable politique d'innovation dans l'entreprise, depuis la R&D jusqu'au client : une idée fausse courante est que la direction marketing d'une entreprise est une entité isolée qui ne fait qu'emballer les produit de logos et financer des spots de publicité. Si cela est probablement le cas pour les marques mal gérées, une bonne politique de marque consiste à intégrer l'innovation depuis la R&D (afin de proposer aux clients de la rupture technologique), à la production (afin d'avoir une qualité et des délais irréprochables) jusqu'à la partie commerciale qui se doit d'accorder les produits aux caractéristiques de son marché et veiller à la complète satisfaction de ses clients. Ces préceptes doivent permettre à l'entreprise d'avoir toujours un temps d'avance sur ses concurrents (par une R&D efficace) tout en honorant efficacement la demande créée par ses nouveaux produits.

A titre d'exemple, si Apple connait aujourd'hui un tel succès, c'est certes parce que ses produits sont en avance sur leur marché et qu'ils sont cohérents par rapport à leurs valeurs de marque. Mais c'est également parce que bien en amont des lancements des produits, Apple sait s'entourer des sous-traitants à la pointe de la technologie et sait introduire dans ses équipes de véritables ruptures. C'est également parce qu'une grande attention est portée à la qualité des produits et que la firme à la pomme préfère

[21] Kapferer, Jean-Noël, Les marques, capital de l'entreprise.

retarder ses lancements plutôt que de livrer des produits imparfaits. C'est enfin parce que la campagne de publicité au moment du lancement du produit est préparée avec une grande minutie. En Europe, Airbus a su se développer brillamment et rivaliser avec Boeing grâce à une politique de rupture technologique sur chaque modèle depuis l'A320 (premier avion équipé de commandes de vol totalement électriques par exemple) jusqu'à l'A380 (qui a repoussé les limites des dimensions imaginables pour un gros porteur) et cela malgré les récentes difficultés qui ont terni son image.

Importance de la communication interne : un projet de marque est un projet qui implique toute l'entreprise. Le projet doit être porté par le dirigeant lui-même et impliquer tout un chacun. En effet, comment une marque peut-elle être porteuse de valeurs qui ne seraient pas acceptées ni même connues des collaborateurs-même de l'entreprise ? Cela implique une attention toute particulière portée à la communication interne. Le projet de marque doit être simple et clair, discuté et expliqué à tous les niveaux de l'entreprise.

Certains cabinets de gestion de marque que nous avons rencontrés expliquent les récents problèmes de France Télécom par un non-respect de cet aspect fondamental. La marque Orange a été un véritable succès commercial, mais les employés pour la plupart issu du France Télécom historique n'ont pas suivi la métamorphose rapide de tête de pont commerciale, la communication ne s'est pas bien faite, la marque n'a pas été bien acceptée en interne et le malaise d'une partie des employés a ainsi été accru.

Cette première partie de l'étude, focalisée sur les marque commerciales classiques, nous permet maintenant de comprendre non seulement les avantages que l'ont peut tirer de leur utilisation, mais également leurs mécanismes et les principes de base de leur bonne gestion. Le but de cette partie n'était évidemment pas de présenter exhaustivement les techniques de la gestion de marque mais bien plutôt d'insister sur les mécanismes clés et en particuliers ceux qui nous seront utiles dans la suite de l'étude qui consiste maintenant à essayer de rapprocher cette notion de marque d'un pays à l'examen.

B. LES MARQUES PAYS, LA MARQUE FRANCE

Nous allons voir qu'une marque pays présente de nombreuses similitudes avec les marques commerciales et qu'une comparaison assez convaincante peut-être faite rapidement. Cependant, nous devrons nous pencher sur les limites d'une telle analogie et essayer de proposer un modèle qui permette de définir ce qu'est une marque pays et de la piloter avec des techniques et pour en tirer des bénéfices similaires à ceux d'une marque classique.

1. Un pays est une marque de fait

Un pays possède les caractéristiques extérieures classiques d'une marque : un nom, un logo (son drapeau) et son slogan (sa devise). De plus, il répond bien à la définition d'une marque présentée en introduction de l'étude :

- Un pays est un repère (géographique bien entendu, mais également culturel, historique, politique...)
- Un pays est une trace d'origine, une identification (il signe au travers de la nationalité la provenance de sa population, ainsi que celle de ses agissements de tous types).
- Enfin un pays correspond bien à un style personnel, une manière de faire les choses, difficile d'en douter au vu des différences flagrantes de caractères et de mentalités entre différents pays même géographiquement proches.

Cette toute première approche est certes naïve mais elle permet, avant même de parler de produits et de marchés, de deviner qu'il existe bien une réalité immatérielle sous-jacente relative à un pays, qui s'appuie sur sa population, ses valeurs et son histoire. Voyons maintenant quatre arguments qui viennent étayer plus profondément cette analyse.

a. Un pays propose des produits dans une compétition internationale

L'une des caractéristiques principales d'une marque est d'avoir une existence économique en estampillant un certain nombre de produits et de services. Dans le cas d'un pays, voici les exemples qui viennent immédiatement à l'esprit, nous les étudierons en détail tout au long de cette étude.

- **Les « produits nationaux » :** produits sur un territoire donné ou associés à un pays donné (le champagne est intimement lié à la France, les voitures Ferrari à l'Italie, les BMW à l'Allemagne, les téléviseurs Sony au Japon, les costumes Armani à l'Italie...) De nombreux types de produits ou marques sont ainsi aisément identifiables à un pays et portent dans leur existence même la marque de leur pays d'origine. Nous verrons dans la partie suivante que les

consommateurs n'y sont pas indifférents. Ces produits sont certes « nationaux » par leur connotation, ils n'en participent pas moins à une rude compétition internationale exacerbée par la mondialisation. Si leur pays d'origine peut être un facteur différentiant, il n'est en aucun cas une assurance de monopole et le combat est permanent.

- **L'offre touristique :** le pays comme lieu de destination touristique est une marque à part entière. Un pays « se vend » pour attirer les touristes, met en avant sa différence et tente de tirer son épingle du jeu dans une rude compétition internationale qui voit s'affronter les grandes marques (France, Espagne, Etats-Unis, Japon, Chine...) On peut considérer à la fois le tourisme privé et le tourisme professionnel.

- **L'offre d'investissement :** un pays est également une terre de talents, et il se trouve dans une compétition féroce face à l'investissement étranger. Chaque pays se bat pour attirer les entreprises étrangères, pour certains on vend son coût du travail, pour d'autres la qualité de ses ingénieurs, la qualité de ses infrastructures, sa fiscalité avantageuse, sa facilité administrative, sa population dynamique ou innovatrice... tous les arguments sont bons pour tirer son épingle du jeu et attirer des capitaux et de la valeur ajoutée sur son propre territoire national.

- **L'offre culturelle :** on voit des combats acharnés entre les lycées français, les lycées américains, les lycées britanniques et maintenant les lycées chinois. On se bat sur le nombre d'étudiants s'intéressant à sa propre langue. On mandate des ambassadeurs de par le monde afin de faire rayonner sa culture. On pousse on industrie cinématographique, ses auteurs, ses architectes, ses musées... à se faire connaître dans le monde entier. La compétition dans tous les domaines de la culture est bien présente et mondialisée car les pays ont compris qu'une victoire sur les « marchés culturels » est un sérieux appui à pour la compétition économique (les Etats-Unis l'ont admirablement montré ces 50 dernières années).

- **D'autres offres ?** On note, avec l'exemple de la culture, que ce qu'un pays « vend » n'est pas nécessairement monétaire. « Vendre » sa culture c'est la promouvoir afin qu'elle continue à exister. Au travers de cela on souhaite entretenir une population de gens attachés à son pays, qui en seront les ambassadeurs dans le monde, et favoriseront ainsi les autres types de relations y compris économiques. De ce point de vue là, un pays peut « vendre » bien d'autres choses : sa politique, son système éducatif, son influence militaire...

Il existe bien un certain nombre de marchés (au sens large) dans lesquels les pays sont des acteurs en féroce compétition internationale. Dans le cas des offres touristique, d'investissement ou encore culturelle, le rôle de la France en temps que tel dans le choix des clients est assez évident (on choisit le pays). Dans le cas des produits et services, le rôle du pays sous-jacent nous a paru bien plus complexe et

c'est pourquoi nous avons voulu savoir si, d'un point de vue scientifique, le pays d'origine a une réelle influence sur les choix des consommateurs et, si oui, dans quelles conditions.

b. L'existence d'un effet «pays d'origine» a été mis en évidence

La connaissance par le consommateur du pays d'origine d'un produit influence ses choix de consommation. Ce *Country of Origin Effect* (que nous nommerons *COO effect*) a été mis en évidence par Schooler[22] en 1965 dans la société de consommation américaine. Ce effet a depuis suscité une littérature très abondante, tendant à montrer que la nationalité d'un produit agit comme un signal de qualité, et module ainsi le risque perçu par le client et donc la probabilité d'achat.

La force des effets COO est influencée par des **facteurs endogènes** (liés au consommateur) relevant de sa psychologie et de son comportement) et des **facteurs exogènes** (liés à la marque elle-même). Sans prétention d'exhaustivité, nous avons identifié dans la littérature un certaine nombre de mécanismes expliquant l'effet «pays d'origine» :

- **Les mécanismes précurseurs à la formation de l'image[23] :**
  - ➡ L'ethnocentrisme des consommateurs : la croyance que sa propre culture est supérieure à celle de pays étrangers. C'est ce qui explique globalement les phénomènes de préférence nationale qui tendent pourtant à s'estomper dans la mondialisation.
  - ➡ Le cosmopolitisme : l'ouverture sur d'autres cultures. C'est le phénomène qui est à l'origine de l'attrait pour la culture de mangas par exemple.
- **Les mécanismes de formation de l'image[24] :**
  - ➡ Une composante cognitive : le consommateur a développé une opinion sur le pays d'origine de son produit grâce à son expérience propre relative à l'environnement politique, technologique ou industriel du pays. Ce sont les attributs du pays dont l'individu s'est forgé une connaissance.

---

[22] Schooler, R. D. 1965. Product Bias in Central American Common Market. Journal of Marketing Research, 2(4): 394-397.

[23] Roth, K.P. 2006. The Impact of Consumer Ethnocentrism, Consumer Cosmopolitanism and National Identity on Country Image, Product Image and Consumers' Purchase Intentions. Université de Vienne.

[24] Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, L. A., & Mourali, M. (2005). The Influence of Country Image Structure on Consumer Evaluations of Foreign Products. International Marketing Review, 22(1), 96-115.

➡ Une composante affective : ce que le pays signifie pour le consommateur en termes de symboles et de valeurs émotionnelles.

- **Les éléments qui modèrent l'effet de l'image du pays :**

  ➡ Une connaissance imparfaite du produit ou du pays[25].

  ➡ Le niveau d'implication du consommateur : plus le produit considéré est à long cycle de vie plus l'effet du pays d'origine est important[26]. Le même effet a été démontré pour les produits techniquement complexes[27] ou onéreux[28].

Enfin, le comportement du consommateur dépend par ailleurs de données démographiques : âge, catégorie socioprofessionnelle, niveau d'études et sexe. La recherche a donc pu montrer, au cours de 50 dernières années, qu'il existait réellement un effet du pays d'origine sur le choix du consommateur. Cela signifie concrètement que la marque pays, même pour un produit ou un service, a une influence réelle. Dans la suite de l'étude, nous modulerons donc l'importance de cet effet en fonction des catégories de produits, de leur cycle de vie, de leur prix ou encore de leur complexité technique.

c. De nombreux pays promeuvent leurs marques et obtiennent des effets réels

Un autre phénomène nous pousse à croire qu'un pays peut réellement être considéré comme une marque : de nombreux pays se sont déjà lancés eux-mêmes dans une démarche de *nation branding*. Nous avons découvert à l'occasion de nos recherches sur le sujet que le concept de marque pays était loin d'être nouveau et avait fait l'objet non seulement de recherche théorique mais également de mise en pratique dans un certain nombre de pays parfois proches du nôtre.

Nous allons prendre deux exemples qui nous paraissent révélateurs : la Suède et la Corée du sud.

---

[25] Johansson, Johny K. 1989. "Determinants and Effects of the Use of 'Made In' Labels."International Marketing Review 6 (1): 47–58.

[26] Samli A. C., Grewal D. et Ericksen M. K., «Importance of Product Information Cues to Global Marketing», in S. S. Hassan et R. D. Blackwell (éd.), Global Marketing Perspectives and Cases, Orlando 1994, pp. 230–249.

[27] Baughn C. C. et Yaprak A., «Mapping Country-of-Origin Research: Recent developments and Emerging Avenues», in N. Papadopoulos und L. A. Heslop(éd.), Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing, New York 1993, pp. 89–115.

[28] Liefeld J. P., «Experiments on Country-of-Origin Effects: Review and Meta-Analysis of Effect Size», in N. Papadopoulos et L. A. Heslop (éd.), Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing, New York 1993, pp. 117–156.

La Suède

Malgré sa petite taille, la Suède est un pays qui dispose d'une très forte renommée internationale et d'un rayonnement assez puissant. Le pays scandinave a su, ces dix dernières années, capitaliser sur ses quelques points forts (son image, ses entreprises, son histoire scientifique et artistique) et construire un véritable projet de marque dans le cadre d'une grande concertation nationale.

Un débat de plusieurs mois regroupant citoyens, politiques, fonctionnaires, syndicats, entreprises, scientifiques, historiens... a permis dans un premier temps de faire émerger un consensus sur la plateforme de marque[29], dans la droite ligne de ce que nous décrivions dans la partie précédente. Une valeur centrale pour le pays a été identifiée : le progressisme. Quatre valeurs périphériques l'ont rejointe : la Suède se veut ainsi un pays innovant, ouvert, attentionné et authentique.

Une fois définies ces valeurs, en phase à la fois avec l'histoire et les aspirations du peuple suédois, le gouvernement a mis en place une structure permettant de gérer la marque de façon cohérente, à l'image de la direction marketing d'un groupe industriel[30]. Cette structure, nommée Conseil pour la promotion de la Suède, est le produit de la fusion de l'Institut suédois, de *Visit Sweden* (agence de promotion touristique), du ministère des affaires étrangères, de l'agence *Investir en Suède* et du conseil du commerce extérieur.

Cette entité est chargée de la promotion de la Suède au niveau international, de la politique d'image du pays, ainsi que de la cohérence et des synergies entre les différents secteurs liés à la marque (tourisme, investissements internationaux, entreprises), le tout étant fondé sur la plateforme de marque issue de la concertation nationale.

Selon la version 2009 du classement international des marques pays[31], sur lequel nos aurons l'occasion de revenir plus en détail dans la deuxième partie de ce rapport, la Suède se maintient à la dixième place, ce qui est une performance exceptionnelle pour une économie relativement modeste (environ le 20ème PIB mondial).

En 2009, le Conseil pour la promotion de la Suède a lancé des actions en faveur d'une meilleure cohérence entre la marque pays et les collectivités locales. Ainsi, la plateforme a été adaptée de manière à

---

[29] http://nation-branding.info/2009/07/08/brand-symbiosis-sweden-ikea/

[30] http://nation-branding.info/2009/12/02/brand-sweden-goes-local/

[31] http://nation-branding.info/2009/10/07/nation-brands-index-2009/

ce que les régions et les villes puissent s'y intégrer, profiter de l'effet de marque de leur pays tout en l'enrichissant par rétroaction[32].

D'autre part, certaines entreprises suédoises de renommée internationale dont les valeurs sont relativement proches de celles de la marque Suède sont invitées a collaborer avec le Conseil de manière à trouver de la cohérence et de la synergie dans la politique d'image. Le gouvernement suédois admet volontiers qu'IKEA fait bien plus pour l'image de son pays que tous les efforts publics réunis. Volvo est un autre exemple d'entreprise qui a beaucoup travaillé avec le Conseil de manière à ce qu'une bonne image du pays auprès des étudiants internationaux lui permette de disposer des meilleurs ingénieurs dans son fief de Gothenburg[33].

La Corée du sud

Afin d'améliorer l'image de marque du pays, le gouvernement coréen a lancé en janvier 2009 un projet de *nation branding*. Le projet consiste en un plan d'action de dix points :

- Promouvoir le taekwondo, l'art martial le plus populaire du pays.
- Envoyer chaque année plus de 3000 expatriés parcourir le monde.
- Mettre en œuvre le programme *korean wave*, une assistance technique aux pays en voie de développement d'Asie.
- Établir un nouveau programme d'échange pour les étudiants désirant se rendre en Corée et adhérer au programme *Campus Asia*.
- Augmenter l'aide au développement.
- Cibler un nombre limité de technologies pour lesquelles la Corée puisse acquérir une renommée internationale.
- Favoriser l'accès à la culture coréenne et en particulier aux cours de langue à l'étranger à travers le développement d'un réseau d'instituts *King Sejong*. Promouvoir par ailleurs le tourisme.

[32] http://nation-branding.info/2009/12/02/brand-sweden-goes-local/

[33] http://nation-branding.info/2009/07/08/brand-symbiosis-sweden-ikea/

- ➡ Améliorer l'accueil des étrangers. Une campagne publicitaire nationale visant à susciter l'hospitalité des coréens a été lancé sur les chaines nationales.
- ➡ Aider les coréens à devenir des citoyens mondiaux et à prendre conscience des grands enjeux internationaux.

L'objectif affiché du gouvernement coréen est de hisser le pays à la 15eme place du classement *Anholt's Nation Brands Index (NBI)*[34] sur quatre ans, soit 18 places de mieux que son classement de 2009. Et il faut noter que ces efforts de la Corée viennent après une dizaine d'années d'un rattrapage absolument exceptionnel du niveau et de l'image technologique du pays. La Corée n'était encore il y a dix ans qu'un simple sous-traitant *low-cost* de l'industrie japonaise, elle est aujourd'hui devenue un sérieux concurrent du Japon dans bien des domaines et l'a même parfois dépassé (on pense à LG et Samsung par exemple).

Ces démarches de *nation branding* sont loin d'être isolées. Et si la Suède et la Corée du sud ont déjà un niveau de maturité important sur le sujet, des dizaines d'autres pays se posent les même questions et entreprennent des démarches de marque : Suisse, Singapour, Afrique du sud, Israël, Finlande, Colombie, Canada, Inde, Jamaïque...pour ne citer que les initiatives les plus récentes[35].

---

[34] Le classement Anholt-GfK Roper Nation Brands Index est un classement annuel des meilleures marques pays. Sur la base de sondages auprès d'un panel de plus de 20.000 personnes dans 20 pays différents, il permet de mesurer l'image perçue du pays suivant 6 axes : sa gouvernance, son tourisme, sa culture, ses exportations, l'accueil d'investissement et d'immigrants ainsi que ses habitants.

[35] http://nation-branding.info/

d. L'analogie sur l'environnement de marque est possible

Reprenons le schéma présentant les quatre axes d'influence de la marque afin d'étudier si une analogie est possible.

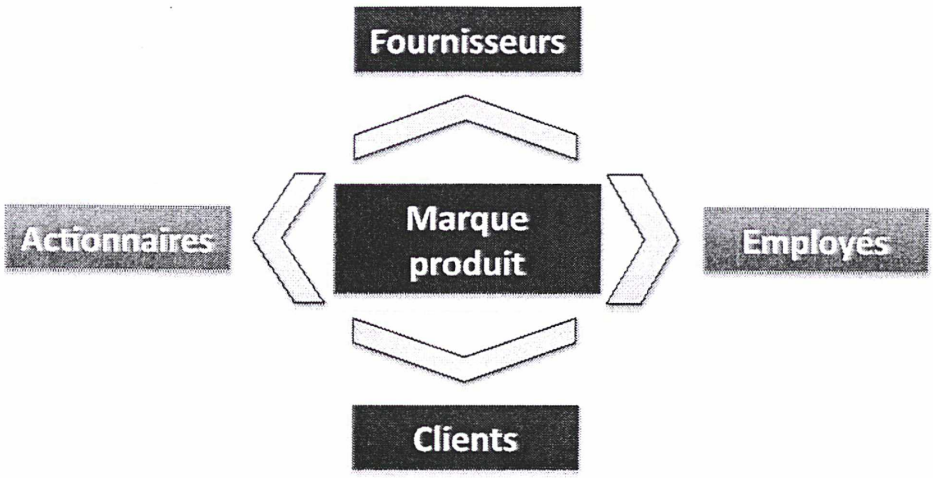


Figure 2 : influence de la marque sur l'environnement de l'entreprise

Si l'on remplace « marque produit » par « marque pays », les quatre axes d'influence peuvent se transformer de la manière suivante :

- Les clients de la marque pays sont les clients des flux que nous avons décrits dans la partie a. à savoir les étrangers consommateurs de produits et services exportés à valeur ajoutée au moins en partie française, les touristes venant consommer sur le territoire nationale ou encore les investisseurs étrangers venant implanter des activités économiques et créer de la valeur ajoutée sur le territoire national.

- Les fournisseurs de la marque pays peuvent être l'ensemble des partenaires en liaison avec le pays : d'autres pays, des entreprises, des organisations internationales... qui fournissent des produits des services, de l'information ou tout autre type de prestation à la France.

- Les actionnaires, ou parlons de manière plus générale des débiteurs, existent également pour une marque pays. Le sujet de la dette des pays, la récente crise économique l'a montré, est extrêmement prégnant pour la crédibilité d'une marque pays. Si l'on considère que les actionnaires (ou débiteurs) sont ceux qui détiennent la dette de la France, leur vision de la « valeur » de la marque France est très importante et se reflète dans le taux d'intérêt auquel le pays peut emprunter sur les marchés ou auprès de diverses entités privées.

- Enfin, pour les « employés », l'analogie est encore possible, bien que plus délicate. Comme nous l'expliquions dans la partie a, une entreprise « qui fait rêver » et qui réussit est susceptible d'avoir des employés plus motivés et d'attirer les meilleurs éléments des autres entreprises concurrentes. Par analogie, un pays « qui réussit », dynamique, innovant, est susceptible d'avoir des habitants motivés pour le développement de leur pays (pensons par exemple aux Etats-Unis ou à la Corée du nord) qu'un pays qui stagne et dans lequel s'exprime un certain malaise social. D'autre part, un pays à la marque forte va également avoir tendance à « attirer les meilleurs éléments », qu'il s'agisse d'étudiants internationaux, de professeurs, de travailleurs, ou d'immigrés de manière plus générale.

Ainsi, il existe une analogie possible, qui se traduirait donc de la manière suivante :

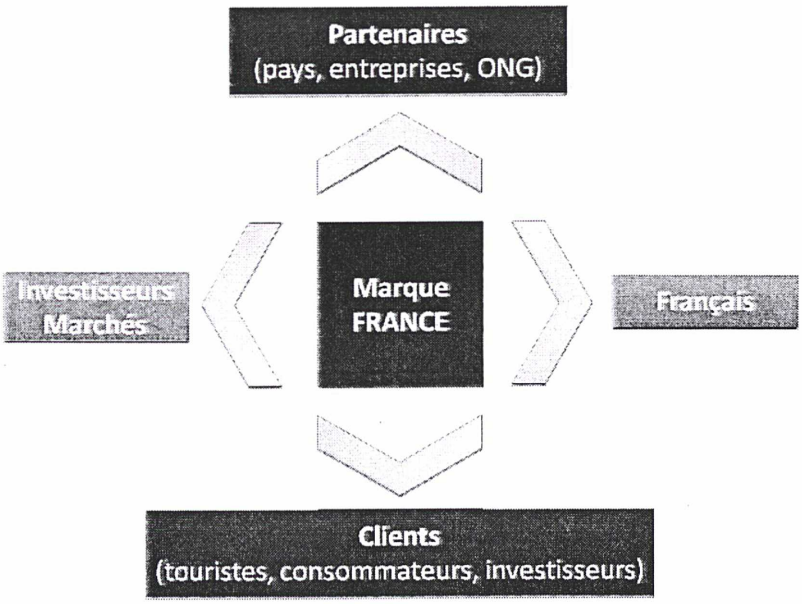


Figure 3 : influence de la marque France sur son environnement

Nous venons, dans cette partie, de présenter quatre arguments qui vont dans le sens de l'analogie entre marque produit et marque pays. Voyons maintenant les arguments qui vont plutôt à l'encontre de cette analogie, avant de présenter un modèle qui permette de concilier les deux parties en un modèle exploitable.

5. Les limites de l'analogie

Les trois principaux arguments que nous avons identifiés qui vont à l'encontre de l'idée qu'une marque pays peut être étudiée comme une marque commerciale sont la complexité, le déficit de contrôle et les effets indirects.

➡ La complexité.

Une marque commerciale, à la base, est un objet assez simple : un ou plusieurs marchés bien identifiés, des canaux de distribution bien définis, des valeurs connues et reconnues, une couche de communication et de publicité relativement cohérente dans le temps. Certaines marques commerciales peuvent devenir relativement multiformes ou multi-marchés : Virgin, pour ne citer qu'un exemple, agit sous la même marque sur plusieurs marchés relativement différents : les magasins multimédias, les classes affaire aériennes, les boissons gazeuses ou encore les téléphones mobiles. Toutefois, il ne s'agit que d'une juxtaposition de marchés classique, et la cohérence entre ces différentes offres est assurée selon les principes que nous avons présentés en première partie de ce rapport.

La marque pays, à l'inverse, est beaucoup plus insaisissable. Le marché des biens de consommation exportés n'est pas différent de ce que nous venons de présenter nonobstant quelques réserves que nous présenterons dans les deux parties suivantes. En revanche, pour le tourisme, l'effet de marque est un peu plus complexe : les « valeurs » sont-elles bien définies ? Les canaux de distribution ? la communication et la publicité ? Pour le marché des investissements internationaux la situation est également complexe, il s'agit d'un marché très différent d'un marché de biens de consommation classique.

La marque pays, par ses trois composantes très différentes, est très multiforme et il est difficile a priori de la traiter avec les mêmes fondements théoriques que ceux qui ont été présentés en première partie. De plus, le thème du « rayonnement » de la marque pays : l'influence culturelle, politique, médiatique... est excessivement complexe à mesurer, et même à définir.

➡ Le déficit de contrôle.

Dans le cas d'une marque commerciale, l'entreprise qui la possède dispose d'un contrôle assez fort sur cette marque. La direction marketing de l'entreprise choisit les valeurs, génère la publicité, valide les produits. A l'inverse, une marque pays n'a pas de « direction marketing ». Il n'y a personnes véritablement « aux commandes » de la marque pays. En considérant les trois flux : exportations, tourisme, investissements, on s'aperçoit du nombre incalculable des facteurs ou des personnes qui influent sur la marque et qui agissent chacun dans leur propre intérêt.

En effet, les intérêts des acteurs de la marque France sont tous différents : entre la population, les entreprises, les associations, les journalistes, les hommes politiques... chacun a sa vision de la marque

France, exprime ses propres opinions qui touchent indifféremment les touristes, les acheteurs et les investisseurs sous forme d'un bruit de fond global qui n'est contrôlé par personne.

D'autre part, qui parle au nom de la France auprès des étrangers ? Dans le cas d'une marque comme Alain Afflelou, cette question a une réponse claire, mais dans le cas d'un pays ? Est-ce le Président de la République ? Est-ce une marque comme L'Oréal ? Est-ce un film comme Les Choristes ou la Môme ? Est-ce une agence publique comme Atout France ou l'Agence française pour les Investissements internationaux ? ou encore est-ce le simple touriste français en visite dans un pays étranger et qui renvoie une certaine image de la France ?

Il apparaît clairement qu'il n'y a aucune cohérence dans la gestion de la marque pays, et qu'aucune cohérence n'est possible du fait de la complexité de la marque et de la multiplicité des acteurs et des intérêts.

➡ Les effets indirects

Enfin, une autre différence importante entre marque produit et marque pays est l'aspect indirect des effets de marque sur le volet des exportations. En ce qui concerne le tourisme et les investissements internationaux, c'est bien la France qui se vend « en direct » : sur ces marchés, le « client » compare bien la France pour ce qu'elle est directement avec d'autres pays concurrents. En revanche, pour les exportations, c'est la marque commerciale du produit ou du service qui est le premier facteur de choix. Nous l'avons vu, l'effet pays d'origine existe bien mais quand un client achète une voiture Renault par exemple, il le fait d'avantage parce qu'il choisit la marque Renault plus que parce que la voiture est considérée comme française. Bien entendu, la force de cet effet indirect dépend du type de produit : pour une barre de fer, le pays d'origine n'a aucune importance. En revanche pour les produits onéreux, durable et technologiques (voir partie précédentes) cet effet est plus fort : automobile, produits technologiques par exemples. Dans le cas particulier de la France, les produits de mode, de parfumerie, de maroquinerie ou encore agroalimentaires bénéficient d'un fort effet indirect. On achète en effet par exemple un vin français plus parce qu'il est français que pour sa marque le plus souvent inconnue du grand public étranger.

6. Vers un modèle exploitable

Une fois que nous avons étudié quelles étaient les similarités et les différences possibles entre la marque commerciale et la marque pays est apparue la nécessité de trouver un modèle permettant d'utiliser les analogies tout en limitant le plus possible des différences, un modèle qui soit pragmatique et nous permette de tirer quelques enseignements sur la gestion d'une marque pays au travers du parallèle avec la marque commerciale.

L'étude des analogies nous amène à faire les hypothèses suivantes pour notre modèle :

- Nous souhaitons un modèle qui se rapproche le plus possible d'une marque commerciale, c'est-à-dire une entité immatérielle qui touche un public de clients. Sous cette hypothèse, si l'on considère le cas d'un pays, il est délicat de modéliser le comportement des propres habitants du pays vis-à-vis de leur propre marque. De plus, ces effets de la marque pays sur le pays lui-même sont beaucoup plus complexes et rejoignent des réflexions complémentaires sur le « made in », qui pourraient faire l'objet à elles-seule d'une étude complète (référence : rapport Jégo). Pour ces raisons, nous privilégions le modèle d'une marque pays « boite noire » qui s'adresse au reste du monde, c'est-à-dire l'ensemble des habitants des autres pays.

- Au vu des conclusions de la partie 1, nous considèrerons 3 flux économiques :

    - Les exportations de biens et de services.
    - La consommation touristique sur le territoire nationale.
    - Les investissements directs étrangers (IDE).

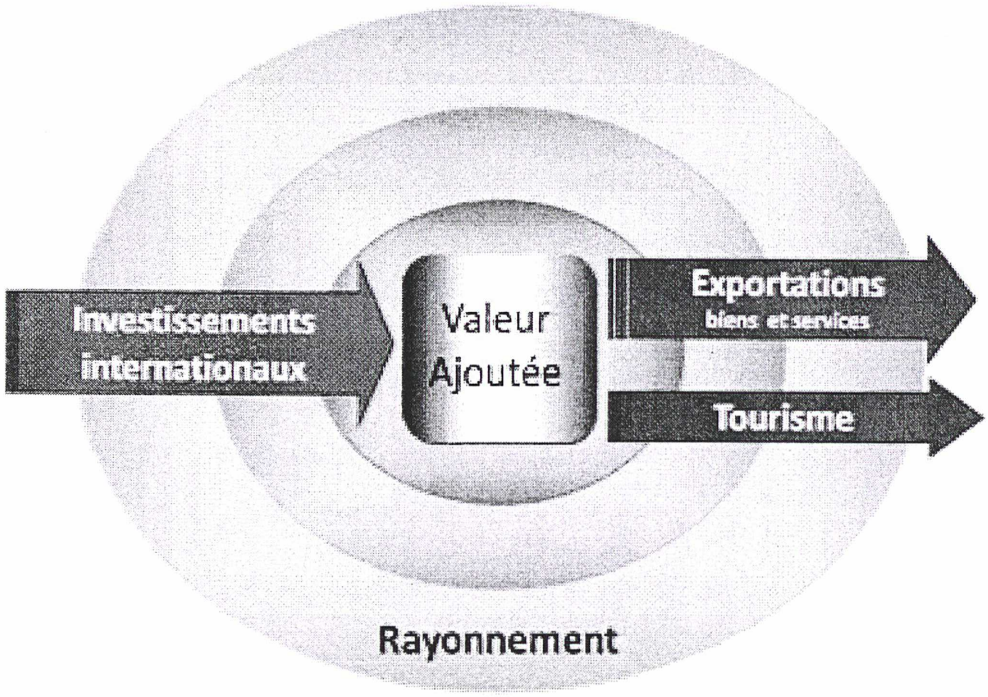
- Nous choisissons de résumer l'ensemble des flux non-économiques : influence culturelle, politique, médiatique, artistique... dans un seul objet que nous nommerons « rayonnement ». Nous verrons dans la partie suivante les stratagèmes qui peuvent être mis en place de manière empirique afin d'étudier concrètement ce rayonnement. Cette technique s'attachera plus à évaluer l'impact de ce bruit de fond de rayonnement plutôt que de se poser la question de sa nature. Cela permet également de répondre au problème de la multiplicité des acteurs qui parlent au nom de la France.

- Enfin, il n'est pas question de se heurter à la question récurrente du « made in France » ou pas « made in France ». Nous l'avons dit, il s'agit d'une étude différente. C'est pourquoi, dans la prise en compte des flux économiques, nous prenons le parti de ne pas tenir compte de la consommation (chiffre d'affaire pour les exportations et le tourisme, flux d'investissement pour les IDE) mais de tenir compte de la part de valeur ajoutée produite

sur le territoire national. Ainsi, nous ne chercherons pas à comprendre si tel produit est français ou chinois, nous nous contenterons de dire, à la lumière des données dont nous disposons, que le bien est à X % français car X % de sa valeur ajoutée est réalisée en France. Nous ne tiendrons compte dans le modèle que de ces X %.

- Enfin, nous le verrons, le fait de retenir la valeur ajoutée comme facteur économique a l'avantage de nous permettre de considérer les trois flux économique avec une unité de mesure commune qui traduit le dynamisme économique. C'est bien la valeur ajoutée qui constitue le PIB ainsi que sa traduction en termes d'emplois.

Voici donc, pour conclure cette première partie et avant de commencer à exploiter concrètement ce modèle sur le cas concret de la marque France, le schéma qui résume notre modèle :



Partie 2 : expérience de valorisation de la marque France

Dans la première partie, nous avons vu que la France, en tant que signe distinctif et unificateur d'un territoire, est de facto une marque, au sens où elle signe la provenance ou l'appartenance d'un objet, d'un service, d'un séjour, d'un édifice ou encore d'une œuvre d'art en véhiculant un certain nombre de valeurs associées, propres à la nation française et aux français.

Nous avons pris le parti d'étudier les effets de la marque France sur le territoire national, en poussant plus loin l'analogie introduite précédemment avec une marque d'entreprise, qui a des produits, des services et des flux d'investissements à échanger avec le reste du monde, sur un marché où les Etats seraient en concurrence.

Nous avons vu que les entreprises pouvaient tirer un profit substantiel de l'utilisation judicieuse de marques commerciales, d'où la question centrale de notre mémoire : comment la marque France créée-t-elle de la valeur en France ?

Les entreprises, pour analyser leur capital marque, sont amenées à mesurer la valeur de leur marque et dans certains cas précis à l'inscrire à l'actif de leur bilan. Nous avons donc mené l'expérience de ce calcul pour la marque France, en espérant découvrir les tenants et les aboutissants de la création de valeur associée à notre marque pays.

Nous verrons par la suite qu'une telle démarche pour la France implique nécessairement de se poser la question du positionnement concurrentiel par rapport à ses pays concurrents en terme de notoriété, de rayonnement culturel, d'image perçue de ses produits, de ses prestations touristiques, de son tissu économique et éducatif... Ainsi, au delà de la mesure de la valeur, c'est dans le calcul lui-même qu'apparaitront les enjeux d'une gestion ambitieuse de la marque France.

A. VALORISATION DES MARQUES : DES MÉTHODES BIEN RODÉES

L'objectif de toute méthode de valorisation de marque est d'associer un montant financier raisonnable à un actif, dans notre cas immatériel. C'est la valeur que l'entreprise serait prête à payer pour acheter l'actif en question si elle ne l'avait pas.

Mais avant même de procéder au calcul, faut-il encore se poser la question suivante : les marques sont-elles vraiment des actifs, au même titre que des machines ou encore des brevets ?

Pour y répondre, il faut se plonger dans la définition d'un actif, au sens du plan comptable général : « un actif est un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire un élément générant une ressource que l'entité contrôle du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs.[36] » Ainsi, il semble naturel de considérer qu'une marque commerciale est un actif, au même titre qu'un brevet par exemple, car celle-ci répond à la triple exigence : être clairement identifiée (les marques sont déposées auprès d'organisme de protection de la propriété industrielle, l'INPI[37] en France, comme les brevets), être contrôlée (la gestion des marques dans l'entreprise étant du ressort de la direction marketing) et être génératrice de profit futurs (nous l'avons décrit dans la partie précédente).

Cette réalité a été entérinée récemment avec la mise en place des nouvelles normes comptables internationales IAS-IFRS[38], qui étendent la notion d'actifs immatériels aux marques (IFRS 3) et autorisent leur inscription au bilan, mais uniquement en cas d'acquisition. Le traitement comptable est très encadré et doit découler d'une analyse économique. La valeur des actifs doit ainsi prendre en compte les futurs flux financiers qu'ils peuvent générer ainsi que leur valeur en risque, et non plus leur valeur historique.

1. Un peu d'Histoire...

La toute première valorisation de marque commerciale non acquise eu lieu en 1988 quand la société Ranks Hovis McDougall (groupe agroalimentaire britannique, racheté en 2007 par Premier Foods) valorisa son portefeuille de marques à hauteur de 678 mUSD pour se défendre d'une offre publique

---

[36] Article 211.1 du Plan comptable Général français.

[37] Institut National de la Propriété Industrielle.

[38] Les normes IFRS (International Financial Reporting Standard), complément des normes IAS (International Accounting Standard), sont des normes comptables internationales élaborées par l'IASB (International Accounting Standards Board), au lendemain des scandales financiers (dont Enron). Il s'agissait avant tout de rétablir la confiance en instaurant fiabilité, transparence et lisibilité des comptes. Ces normes, largement utilisées dans le monde, s'imposent à toutes les sociétés cotées dans l'Union Européenne depuis le règlement CE 1606/2002 entré en vigueur au 1er janvier 2005.

d'achat inamicale de Goodman Fielder Wattie (groupe agroalimentaire australien) et inscrit cette valeur à son bilan, qui ne représentait jusqu'alors en actifs matériels que 400 mUSD. Ce chiffre fut déduit d'un premier modèle peu sophistiqué développé par le cabinet de conseil en gestion de marque Interbrand et la London Business School. L'opération eu néanmoins tous les effets attendus, puisque la valeur boursière de RHM se réajusta fortement à la hausse, les investisseurs réévaluant l'entreprise à sa juste valeur, et que par conséquent GFW retira son offre. Le consulting en valorisation de marque était né.

Dès lors, les méthodes se sont affinées et des professionnels se sont spécialisés en évaluation de marque, le plus souvent des cabinets de conseil en gestion de marque ou en évaluation financière, comme Interbrand ou Millward Brown. Des classements de marques commerciales par leurs valeurs ont été progressivement lancés et connaissent un certain retentissement depuis quelques années. Ils ont le mérite de mettre en lumière l'importance de la gestion des marques pour certains groupes internationaux, pour lesquels la valeur de leur marque représente plus de 50% de leur capitalisation boursière (cf Tableau 1). Ces premières démarches de valorisation ont permis aux dirigeants d'entreprises et aux marchés et prendre conscience de l'importance des marques du point de vue de la création de valeur.

Sociétés	**Valeur de marque en 2002** (milliards de dollars US)	**Contribution de la marque à la capitalisation boursière**
Coca-cola	69,6	51%
Microsoft	64,1	21%
IBM	51,2	39%
GE	41,3	14%
Intel	30,9	22%
Nokia	30,0	51%
Disney	29,3	68%
McDonald's	26,4	71%
Marlboro	24,2	20%
Mercedes-Benz	21	47%

Tableau 1 : contribution de la marque à la capitalisation boursière de quelques sociétés[39]

2. De la valorisation à l'évaluation

A partir des années 90, l'intérêt des gestionnaires de grandes marques pour la valorisation de leurs fleurons commerciaux ne s'est pas démenti. Mais c'est en interne bien souvent que les calculs sont

[39] Valeurs tirés de Brand Valuation, A Chapter From Brands and Branding, Jan Lindeman, directeur général Global Brand Valuation chez Interbrand.

menés dans un souci de mesure du retour sur investissement des budgets de publicité et de marketing. Valoriser ses marques chaque année, c'est disposer d'un indicateur de suivi de la création ou la destruction de valeur du patrimoine vital de ces groupes. Dès lors, la justification des investissements marketing et la communication des départements marketing auprès des directions financières et des conseils d'administration est facilitée.

En 1999, Telefonica, le leader espagnol sur le marché des télécoms, s'est lancé dans un vaste programme d'évaluation de ses marques. Marisa Guijarro, Directrice Marketing du groupe déclarait alors : « Le marché et les technologies sur lesquels nous opérons sont en permanente évolution. La seule chose qui ne change pas est votre marque. Dès lors, vous devez connaître la santé de votre marque pour prendre les bonnes décisions marketing. »

Ainsi, l'intérêt de la valorisation des marques commerciales n'est pas tant de permettre de les inscrire à l'actif du bilan des sociétés, mais de guider et justifier les actions dans le domaine de la gestion des marques, avec un vocabulaire compréhensible des marchés. La mise en œuvre d'un tableau de bord de suivi de la valeur d'un portefeuille de marques implique aussi de la part de la direction marketing un travail sur des éléments tangibles, et pas seulement sur des éléments « mous », ce qui tend à crédibiliser son action. C'est l'outil qui permet de réconcilier le marketeur, avançant la « branchitude » de sa nouvelle campagne publicitaire, et le financier qui ne comprend que les écarts de ROACE. Il est désormais adopté par la plupart des grands groupes qui ont saisis l'importance d'une gestion active de leurs marques : Canon, BMW, AT&T, Rio Tinto ou encore Samsung.

D'ailleurs, si certains contestent le fait d'inscrire la valeur des marques au bilan des sociétés, il existe un consensus fort pour dire que l'évaluation des marques, plutôt que la valorisation, est nécessaire dans la mesure où elle oblige les dirigeants à se poser les questions suivantes :

Parmi mes marques lesquelles sont réellement rentables ?

- Comment le marché évolue-t-il ?
- Comment développer mon activité ?

3. Une exercice compliqué

Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, la création de valeur dans les entreprises trouve de plus en plus son origine dans des éléments que l'on qualifie d'incorporels, tels que les brevets, les licences, la R&D, et bien sûr la marque.

La mesure de leur apport est difficile à opérer pour au moins deux raisons :

- parce qu'ils résultent le plus souvent d'une capitalisation lente et patiente d'expériences et de travail sur le long terme, ce que l'on appelle le savoir-faire ;
- parce qu'ils sont intrinsèquement liés et indissociables de l'activité de l'entreprise.

Une évaluation de la marque est pourtant nécessaire, pour déterminer sa participation à la création de valeur dans l'entreprise, pour piloter cette création de valeur et pour vendre ou pour acheter cette marque.

Il existe une diversité importante de méthodes permettant cette évaluation. Une première série de méthodes, développées par des cabinets d'experts comptables, se démarque par une approche très financière, ignorant toutes considérations liées à l'analyse de la clientèle ou du marché. Elles répondent essentiellement à un objectif à court terme de valorisation rapide et indiscutable d'actifs peu stratégiques. Une deuxième série de méthodes, généralement considérées comme plus robuste et élaborées par des cabinets de conseil en marques, permet d'allier dans un même instrument des aspects financiers et marketing, au prix d'une complexité croissante. C'est cette deuxième voie que nous avons choisi de suivre, car l'analyse qui peut en être faite est d'une richesse plus grande.

Le principe de ces méthodes est d'identifier les flux de revenus additionnels générés par la marque, et d'en calculer la valeur actualisée nette avec un taux d'actualisation modulé en fonction du positionnement de la marque sur son marché. De manière schématique, ce processus se décline en 5 étapes[40] :

Etape 1 : segmentation

Il s'agit de définir le niveau de segmentation de marché (géographique, produit, clientèle) qui permet une analyse marketing fine du positionnement de la marque.

Etape 2 : évaluation des revenus attribuables à la marque

Une analyse stratégique permet d'identifier les sources de valeur ajoutée de la marque. Elles sont principalement au nombre de trois :

- L'effet prix, se traduisant par un différentiel de prix de vente.
- L'effet volume, lié à la capacité de domination de la marque. Cet effet se traduit par la réduction des aléas concernant les volumes vendus sans que la marque permette d'augmenter le prix qui est généralement imposé par une concurrence de type oligopolistique ou encore par une augmentation des volumes vendus grâce au potentiel de la marque.

[40] Audit et Evaluation des Marques, Maurice Nussenbaum, PF Publications, D. 91/92.

- L'effet dépense, lié aux effets de masse critiques sur les dépenses, par exemples promotionnelles, ou à une position de force vis à vis des fournisseurs ou des distributeurs.

Etape 3 : évaluation des capitaux nécessaires à l'exploitation de la marque

Il s'agit d'évaluer les capitaux immobilisés par l'activité à l'origine de la marque, et d'en apprécier le coût de rémunération en appliquant le coût moyen pondéré du capital de l'entreprise concernée.

Etape 4 : calcul du taux d'actualisation

Le taux d'actualisation mesure la capacité de la marque à réduire les incertitudes liées à l'environnement de l'entreprise et qui pèsent sur les revenus générés à long terme.

Etape 5 : calcul de la valeur de la marque

La valeur de la marque sur le segment considéré résulte de la somme actualisée des revenus prévisionnels attribuables à la marque, à un horizon correspondant à la durabilité du surprofit lié à la marque.

La comparaison du résultat de ce calcul avec l'historique des transactions récentes peut permettre de jauger le montant final, même si les références en matière de marque sont rares, car les cessions ou les acquisitions portent rarement sur ce seul actif

Sociétés	Valeur de marque en 2008 (milliards de dollars US)	Sociétés françaises	Valeur de marque en 2008 (milliards de dollars US)
1. Coca-Cola	68,734	16. Louis Vuitton	21,120
2. IBM	60,211	44. L'Oréal	7,748
3. Microsoft	56,647	53. Axa	6,525
4. GE	47,777	59. Chanel	6,040
5. Nokia	34,864	60. Danone	5,060
6. McDonald's	32,275	70. Hermès	4,598
7. Google	31,980	77. Cartier	3,968
8. Toyota	31,330	80. Moët et Chandon	3,754
9. Intel	30,636	91. Lancôme	3,235
10. Disney	28,447		

Tableau 2 : classement 2009 des meilleures marques selon Interbrand

4. La méthode Interbrand

Premier cabinet de conseil à avoir communiqué des évaluations de marques, Interbrand s'est rendu célèbre en publiant annuellement un classement[41] des meilleures marques mondiales (cf Tableau 2). La méthode d'évaluation propre à Interbrand respecte la logique présentée précédemment. Le formalisme particulier introduit les éléments suivants (cf Figure 4) :

L'indice de contribution de marque

Cet indice représente la part du revenu généré par la vente des produits vendus sous la marque considérée due à la marque. Il est le fruit d'une analyse des comportements des clients dans leur décision d'achat. Il s'agit d'identifier quels sont leurs critères de choix, et d'analyser dans quelle mesure les valeurs et les qualités véhiculées par la marque sont en phase avec ces critères. Nous présentons un exemple de calcul d'indice de contribution en Annexe du présent mémoire.

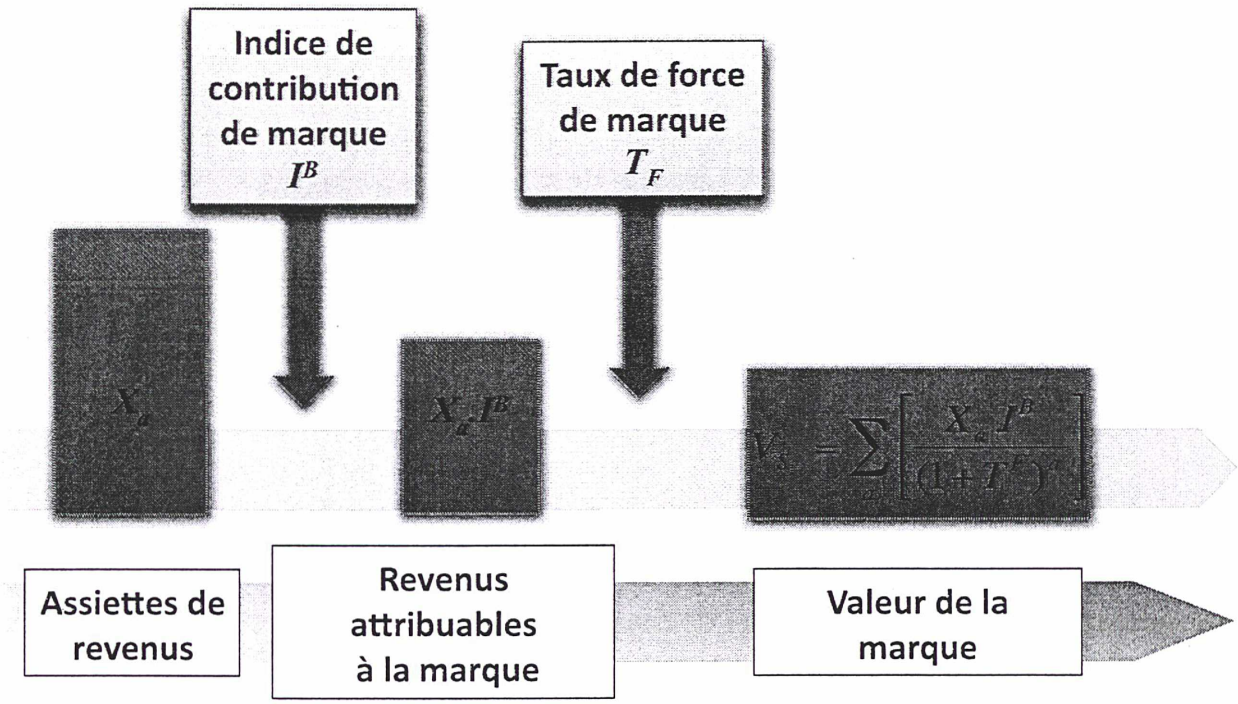


Figure 4 : schéma de principe de la méthode Interbrand

Le taux de force de la marque

Il s'agit du taux d'actualisation évoqué jusqu'ici. Ce taux est une mesure de la capacité de la marque à garantir la demande dans un avenir proche. Il est calculé sur la base d'une analyse concurrentielle de la marque, à l'occasion de laquelle ses forces et ses faiblesses sont évaluées (croissance, position de leader,

[41] Best Global Brands 2009, Interbrand.

adéquation avec les évolutions du marché) ainsi que les perspectives intrinsèques du marché (croissance, acceptabilité social, droit de la propriété industrielle).

C'est sur la base de cette méthode éprouvée et compatible avec les normes comptables IFRS, que nous allons dériver le modèle qui nous servira de base à l'évaluation de la valeur de la marque France.

B. EVALUATION DE LA MARQUE FRANCE : LE MODÈLE

Valoriser la marque France, même en partant d'un modèle éprouvé comme celui d'Interband, suppose quelques hypothèses et modifications permettant de transposer la méthode d'une entreprise à un pays. Il faut en particulier répondre aux questions suivantes :

- Quels revenus considérer ?
- Quelle segmentation opérer ?

1. Assiette de revenus de la marque France

Nous avons défini la marque France dans la partie précédente comme une marque « chapeau », se nourrissant des marques commerciales et collectives se revendiquant comme françaises, et rayonnant de manière inégale sur toutes les activités liées de près ou de loin à la France et aux français, en véhiculant une série de valeurs acquises au fil de l'Histoire. Ainsi, la marque France agit concrètement dans 2 grands cas de figure :

Sur les ventes de produits et de services « en provenance » de France.

Un produit peut être vu comme français, parce qu'une des opérations nécessaires à sa production ou à sa conception est faite en France : sous certaines conditions douanières[42], il peut même alors être estampillé « made in France », même si cet attribut n'est plus obligatoire dans l'Union Européenne[43].

---

[42] Lorsqu'un label «made in» est apposé, il doit respecter quelques règles établies par les règlements communautaires n°2913/92 du 12 octobre 1992 et n°2454/93 du 2 juillet 1993. Par exemple, si le produit est issu d'un processus de fabrication impliquant plusieurs pays, comme c'est le cas pour la grande majorité des biens de consommation, on mentionnera la provenance en invoquant (au choix de l'importateur) l'un des trois critères suivants : (i) le changement de position tarifaire (c'est à dire le pays au départ duquel le produit aura été classé sous son code douanier final), (ii) le critère de la valeur ajoutée (c'est à dire le pays dans lequel la plus grande part de la valeur ajoutée aura été réalisée) ou (iii) l'ouvraison spécifique (c'est à dire le pays où l'opération déterminante de fabrication aura été réalisée, comme l'assemblage d'un vêtement ou encore d'une automobile).

[43] La législation communautaire actuelle exige qu'une déclaration d'origine accompagne les marchandises importées, mais ne prévoit aucun marquage d'origine à destination du client final, sauf dans certains cas spécifiques relevant de la législation agricole.

Force est de constater qu'il est de plus en plus difficile de connaître la provenance des produits. Qui croit acheter une voiture allemande lorsqu'il achète une BMW, alors que l'essentiel des pièces sont importées d'Asie ? La mondialisation des échanges a abouti à une complexification des réseaux d'échanges et progressivement à un effacement apparent de l'origine des produits.

Nous restons volontairement vague sur la notion de provenance, car tout est affaire de communication. Si l'origine de la fabrication du produit a perdu de son sens avec la mondialisation, les stratégies marketing ont pris le pas. En effet, nous avons vu que ce que nous appelons les *COO effets* ont un impact important au moment où le consommateur fait son choix. Dès lors, l'origine « prétendu » des produits est un élément du marketing des produits et leur nationalité relève désormais essentiellement de la politique commerciale et marketing des entreprises.

Ainsi, un produit peut être vu comme français par le client seulement parce que l'entreprise qui le commercialise est historiquement basée en France (par exemple une voiture Renault fabriquée en Espagne pour le marché espagnol) et qu'elle souhaite communiquer sur cet aspect de l'identité de l'entreprise (historiquement, Renault s'est servi quelques fois de son origine française pour communiquer sur ces modèles, comme la Renault 5 Le car en 1981 aux Etats-Unis. La gamme de produit pour enfants Baby Dior véhicule l'image de marque de la France tout en étant fabriqué à Hong Kong, tout comme les produits d'appel chez Louis Vuitton qui ne sont pas fabriqués en France).

Par ailleurs, un produit peut être considéré comme français simplement parce qu'il est un symbole de la culture française, comme par exemple une baguette de pain (les boulangeries françaises aux Etats-Unis et en Asie connaissent un vif succès, ainsi que des chaînes de restauration comme Délifrance, qui ont construit leur marque sur l'image de la France en matière de gastronomie). Au final, c'est le client qui juge en dernier ressort si ce qu'on lui propose est compatible avec l'idée qu'il se faisait de la France. Quelque soit la raison pour laquelle le produit ou le service est vu comme français, il bénéficiera de l'image de marque de la France, pourvu que celle-ci véhicule un message pertinent par rapport à la fonction du produit. Ainsi, un parfum marqué « Paris », commercialisé par une société basée dans la capitale, mais dont le flacon est produit en Chine et le contenu en Inde, pourra être vu comme français, et de fait, il bénéficiera de l'image de glamour et d'élégance propre à Paris, et généralement pourra être vendu avec un prix supérieur, toutes choses égales par ailleurs, qu'un parfum sans provenance

particulière.

En ce qui concerne les séjours en France, touristiques ou d'affaires, et sur l'accueil de projets d'investissements étrangers :

La France, en tant que territoire, se vend aussi auprès des touristes, des étudiants, des investisseurs, qu'elle cherche à attirer dans l'espoir d'une part de susciter de la dépense touristique (ce qui s'assimile à des exportations de biens et de services) et d'autre part de localiser sur son territoire des entreprises innovantes et créatrices de valeur ajoutée et de travail, et donc d'impôts. La marque France joue alors pleinement dans une compétition que se mènent les pays.

Nous faisons le choix de nous intéresser uniquement aux effets de la marque France qui sont créateurs de valeur sur le territoire français.

Ainsi, nous ne retiendrons dans notre calcul que les trois flux économiques suivants :

- Les exportations de biens et de services dont une partie de la valeur ajoutée est faite en France,
- Les dépenses liées à des séjours touristiques et d'affaires,
- Les Investissements Directs Etrangers (IDE) en France.

Nous excluons donc délibérément :

- Les ventes de produits soi-disant français fabriqués et vendus à l'étranger par des entreprises françaises ou non,
- Les ventes en France de produits soi-disant français (nous n'étudierons pas les effets par exemple du « made in France » sur les français et tout ce qui à trait au patriotisme économique), comme cela a été précisée dans la partie précédente.

Chacun des flux contribuera individuellement à la valorisation de la marque France, ce qui donne un premier axe de segmentation.

Pour chacun des flux économiques, nous prendrons en compte la valeur ajoutée créée sur le territoire français.

C'est assez évident pour les flux d'exportations et de dépenses touristiques. Pour le flux d'IDE, nous calculons la valeur ajoutée créée par le projet, avec un facteur multiplicatif lié à la durée moyenne de vie des projets (qui correspond au temps de retour sur investissement que l'investisseur s'est fixé). Ce facteur avoisine 5 dans la plupart des secteurs.

2. Segmentation

Nous venons de découvrir un premier axe de segmentation par flux économiques : les exportations, la dépense touristique et les investissements directs étrangers.

Un deuxième axe de segmentation nous est apparu nécessaire en étudiant l'image de la France et des français à l'étranger : celui de la géographie. En effet, on ne peut pas parler d'image de la France en général. Il faut parler des images de la France, qui varient selon les pays et les époques, car elles sont l'héritage d'une Histoire riche d'échanges et de conflits. Si la France est une marque unique, elle est perçue diversement de par le monde, et on ne saurait construire de politique de marque sans un minimum d'adaptation au paysage local. Nous reviendrons plus en détail sur la diversité de ces images dans la troisième partie du rapport.

Nous avons donc opéré un zonage (présenté en Annexe) en regroupant les pays qui ont une perception de la France et des français assez proche en nous basant sur plusieurs études, dont un rapport de M. Bernard Plasait du Conseil Economique, Social et Environnemental[44].

Il en résulte un découpage en 11 zones d'intérêt pour leur poids économique dans leurs échanges avec la France, ce qui, croisé avec les 3 flux économiques, implique 33 marchés à étudier.

Pour les exportations, nous avons procédé à une segmentation par secteur exportateur beaucoup plus fine, afin d'analyser ceux qui sont portés par la marque France, et ceux pour lesquels l'effet de marque est faible voire inexistant.

3. Indice de contribution de la marque France

Une fois le travail de segmentation effectué, nous disposons donc de 33 marchés, pour lesquels nous avons choisi de retenir comme assiette de revenus la valeur ajoutée créée sur le territoire français.

Il s'agit à présent d'identifier la part de ces revenus attribuable à l'effet « marque France », c'est à dire se poser à la question : quelle part des revenus disparaitrait sans la marque France ? Y répondre est le cœur de l'étude, et nous détaillons en Annexe les étapes du calcul, dont nous dressons les grandes lignes dans les paragraphes qui suivent.

---

[44] Bernard Plasait, Améliorer l'Image de la France, Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental, Journal Officiel, 14 avril 2010.

Le raisonnement diffère selon que l'on s'intéresse aux flux d'exportations ou au flux de dépenses touristiques et d'investissement :

Dépense touristiques et IDE :

Lorsqu'un touriste choisi la destination de ses prochaines vacances, de nombreux facteurs entrent en jeu, dont le prix, la qualité de l'hébergement, la distance, l'offre culturelle, l'animation des villes... S'il choisi la France, on peut supposer que c'est parce qu'il considère que le rapport qualité prix de l'offre touristique française est satisfaisant. Il devient alors un « consommateur de territoire français » et parce qu'il achète « une petite part de rêve à la française », on estime que la contribution de la marque France est de 100% au sens où l'image qu'il a de la France est le seul critère qui compte au moment du choix. Nous disons que ce raisonnement est vrai surtout si ce touriste vient d'un pays extra-européen. En effet, s'il est Allemand par exemple, la France pourra simplement être vu comme l'itinéraire obligé pour se rendre en Espagne. S'il est Anglais, la Côte d'Azur pourra être vu avant tout comme la plage aux eaux tièdes la plus proche. Ainsi, l'indice de contribution de marque décroit pour les pays limitrophes et nous avons choisi les indices présentés sur la Figure 5.

Ce raisonnement est identique pour les investisseurs. S'ils sont Chinois par exemple, et choisissent la France pour s'implanter plutôt que l'Allemagne ou l'Italie, on peut supposer qu'ils auront étudié les avantages et les inconvénients de chacune des destinations, et que donc c'est l'image de marque de la France qui aura été le critère essentiel du choix. Par contre, des investisseurs Italiens pourraient choisir de s'implanter dans le Sud-Est de la France pour des raisons de proximité géographique. De la même manière, nous avons réduit les indices de contribution pour les pays européens.

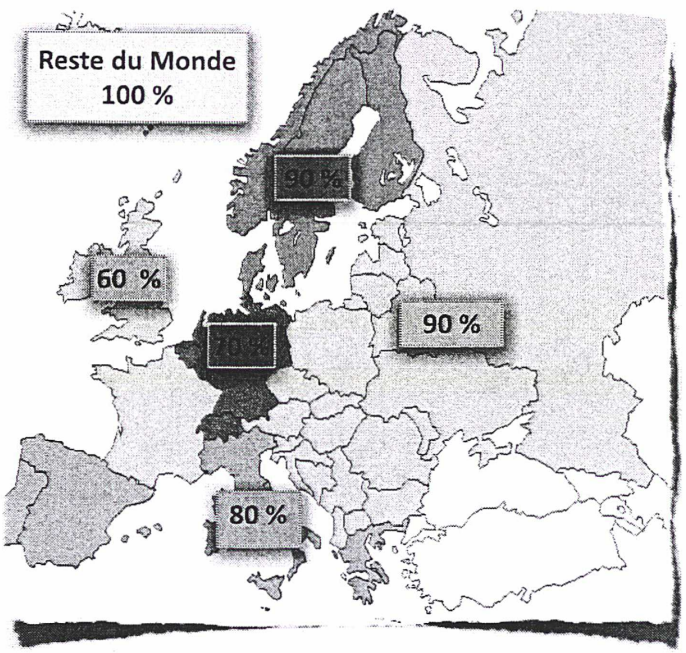


Figure 5 : indice de contribution de la marque France pour la dépense touristique et les IDE

Exportations :

Comment identifier la part de la valeur ajoutée exportée attribuable à la marque France ? Nous nous sommes basés sur une segmentation fine des exportations françaises par secteur, que nous avons classés en trois catégories :

➡ *Les secteurs pour lesquels l'effet de marque en général est inexistant.*

C'est le cas pour tous les produits et les services à faible valeur ajoutée, nécessitant peu d'étapes de transformation ou à faible contenu innovant. On retrouve dans cette catégorie toute l'industrie de production de biens intermédiaires (chimie, métallurgie), les matières premières, l'agriculture, la pêche, le bâtiment. Les marques ont peu d'impact car les acheteurs sont des professionnels avertis, et qu'il y a peu de moyen de se différencier sur de tels secteurs. Par conséquent, si les marques commerciales ont peu d'effet, il est naturel de considérer que la marque France n'agit pas non plus. Ces secteurs auront donc des indices de contribution nuls.

➡ *Les secteurs pour lesquels l'effet « marque France » est positif.*

Ce sont les secteurs, le plus souvent de biens de consommation, pour lesquels les effets de marque sont forts. Au moment de l'achat, le consommateur fait un choix en fonction de critères spécifiques à chaque produit, qui sont analysés au cours d'enquêtes auprès de la clientèle. Nous avons vu que la France, en tant que marque et de par son identité, véhicule des valeurs qui créent dans l'esprit des consommateurs des images plus ou moins positives. On dit que la marque France à un effet positif sur les ventes de produits exportés si ces valeurs ont un écho parmi les critères de choix les plus importants pour les consommateurs. Nous présentons en Annexe comment la méthode Interbrand permet de quantifier cet effet de marque lors de l'acte d'achat, et donc la part des revenus attribuables à la marque.

➡ *Les secteurs pour lesquels l'effet « marque France » n'existe pas.*

Au contraire, lorsque la marque France ne trouve pas d'écho particulier auprès du consommateur lors de l'acte d'achat, il n'y a pas de revenus attribuables à la marque France et le taux de contribution est nul. Nous n'avons pas trouvé de cas pour lesquels l'effet de marque serait négatif, mais cela peut être le cas, par exemple pour les produits « made in China » qui pâtissent d'une image de marque très dégradée concernant la qualité.

Au final, la liste des secteurs exportateurs qui contribuent à la valeur de la marque France est assez restreinte.

4. Taux de force de la marque France

Nous avons vu que le taux de force est une mesure de la capacité de la marque à garantir la demande dans un avenir proche. Il est calculé sur la base d'une analyse concurrentielle de la marque, à l'occasion de laquelle ses forces et ses faiblesses sont évaluées (croissance, position de leader, adéquation avec les évolutions du marché) ainsi que les perspectives intrinsèques du marché (croissance, acceptabilité social, droit de la propriété industrielle).

Pour les marques pays, il faut donc disposer d'une analyse comparative de l'influence des pays. Il va sans dire que cette influence doit être distinguée par pays partenaire de la France. Nous avons choisi de nous baser sur la même segmentation géographique qui a conduit à l'élaboration des taux de contribution.

Nous nous sommes basés sur une étude d'un cabinet allemand, Anholt-GFK Roper Nation Brand Index[45], qui évalue chaque année l'influence d'une cinquantaine de pays sur 6 critères : les produits exportés, la gouvernance, le tourisme, la culture, les gens, la capacité d'accueil (immigration et investissement). L'étude se base sur un sondage d'un panel de 20.000 personnes interrogés dans 20 pays différents, il est donc possible de mesurer l'influence comparative de la France selon la segmentation établie. On pourrait ajouter des critères supplémentaire afin d'affiner le modèle : l'influence de la langue et du milieu académique par exemple.

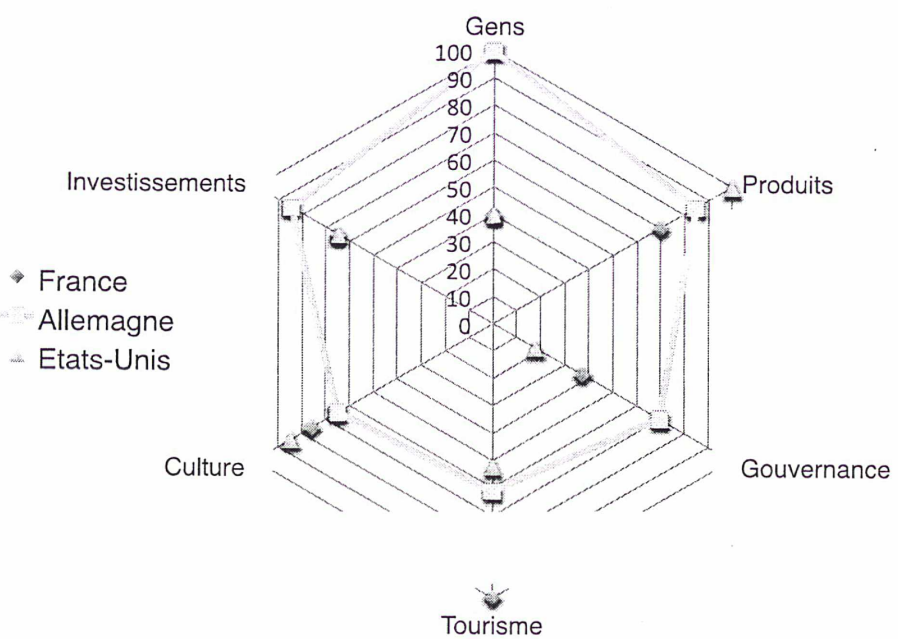


Figure 6 : comparaison de la force des marques France, Allemagne et Etats-Unis.

[45] Anholt-GfK Roper NBI^{SM} 2009 Report

Ainsi, si on pondère chacun des 8 critères précédents de manière égale, la France est classé au 2nd rang des pays derrière l'Allemagne (2009) ou les Etats-Unis (2008). En détail, la France est leader en matière de culture et de tourisme, et est classée dans les 5 premiers pays sur les 6 autres critères.

L'étape suivante du calcul consiste à passer d'une notation par critère d'influence, à un taux de force par flux économique (exportations, tourisme, investissement étrangers). Pour chacun de ces flux, on pondère les 8 critères de manière représentative. Par exemple, pour le tourisme, nous avons pris en compte majoritairement l'indicateur «tourisme», mais aussi l'indicateur «gens» car l'image qu'ont les touristes des résidents est un facteur d'attractivité important, ou encore l'indicateur «culture» car c'est une des raisons pour lesquelles on visite un pays étranger. Sur la base de ces pondérations, on aboutit à une notation agrégée, qui mesure l'influence des pays pour chacun des grands flux économiques.

Pour transformer la notation de l'étude Anholt-GFK Roper NBI en un taux de contribution utilisable, nous avons procédé à une transformation affine détaillée en Annexe. A titre d'exemple, le Tableau 3 présente le taux de force des marques France, Etats-Unis et Allemagne en Asie (hors Japon).

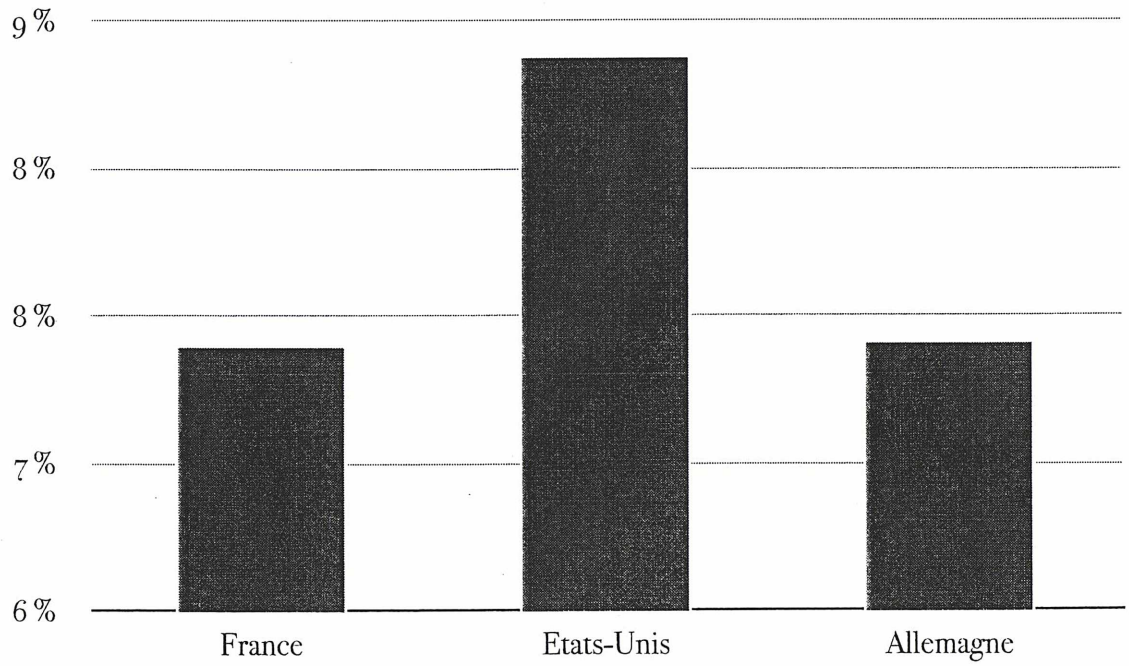


Tableau 3 : taux de force des marques France, Etats-Unis et Allemagne en Asie (hors Japon)
(plus le taux est faible, meilleure est l'image du pays)

C. UNE EXPÉRIENCE PLEINE DE SURPRISES

En poussant l'analogie introduite précédemment avec une marque d'entreprise, nous sommes en mesure de calculer la valeur de la marque France pour l'année 2008. Le résultat, c'est à dire la valeur de la marque n'est évidemment pas à prendre comme une vérité absolue, compte tenu des nombreuses hypothèses présentée. Néanmoins, le détail de son calcul fait apparaître des tendances qui sont riches d'enseignements.

Nous avons vu que les entreprises pouvaient tirer un profit substantiel de l'utilisation judicieuse des marques commerciales. Dès lors quels sont les points forts de la marque France ? Sur quels arguments crée-t-on de la valeur ajoutée à partir du nom *France* ?

C'est ce que nous avons découvert en menant l'expérience du calcul de la valeur de la marque France.

1. Répartition de la création de valeur

La première étape du calcul de la valeur de la marque France consiste à évaluer les revenus de la marque. Il faut pour cela identifier l'assiette de revenus générés par l'activité en question (vente des produits marqués pour une marque commerciale par exemple). Pour la marque France, nous avons vu qu'elle agissait sur 3 flux reflétant les interactions de l'économie d'un pays avec le reste du monde : les exportations de biens et de services, les investissements directs étrangers et la dépense touristique.

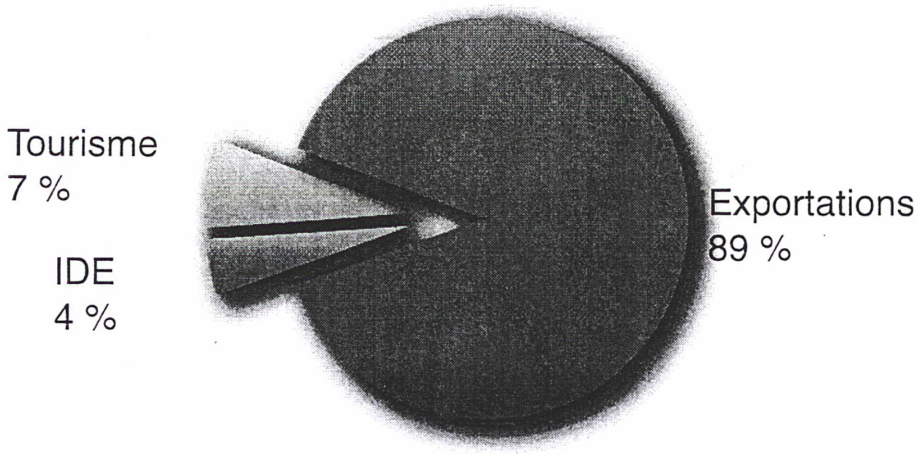


Figure 7 : assiette de revenus des différents flux économiques

Nous avons identifié et agrégé ces trois flux pour l'année 2008 (*sources : données INSEE et OCDE*). Les revenus totaux de la France, générés par ses interactions avec le reste du monde, s'élèvent à 231 milliards d'euros en 2009, répartis entre les 3 flux de revenus (graphique 1) : l'immense majorité de cette assiette est constituée des exportations (89%), bien loin devant le tourisme (7%) et les investissements étrangers (4%). A priori, le potentiel de création de valeur est beaucoup plus important sur les exportations de biens et de services. C'est probablement ce qui est à l'origine d'une idée largement partagée : la marque France, ce serait uniquement du «made in France», et son influence se mesurerait simplement par l'ampleur des ventes de produits «français» à l'étranger.

Cette conception de la marque France est à l'origine d'une autre idée en vogue : l'influence de la France dans le monde serait en déclin, car les exportations françaises se portent mal. Nous verrons que la réalité est un peu plus complexe par la suite.

Si l'on pousse le calcul un peu plus loin, c'est à dire à l'étape d'identification des taux de contribution de chaque flux, alors le rapport de force est bouleversé. En effet, les taux de contribution des flux économiques dits «d'accueil», c'est à dire ceux pour lesquels le «client» consomme une part de territoire français en tant que touriste ou investisseur, ont des taux de contribution moyen très élevés : entre 75% et 80% pour respectivement les investissements étrangers et le tourisme (graphique 2). C'est assez naturel : la marque France agit directement sur le «client», sans intermédiaire, et ainsi pèse davantage au moment de la décision d'achat. Le touriste qui choisit de passer ses vacances estivales sur la Côte d'Azur est à la recherche des valeurs qui font du Sud de la France un lieu à la fois authentique et branché. La société qui investit dans un centre de R&D en région parisienne est à la recherche d'un vivier de jeunes ingénieurs volontaires et travailleurs, d'une localisation centrale en Europe et d'un cadre de vie agréable pour ses équipes. C'est de l'image que le décideur se fait de la marque France que dépend la décision «d'achat».

A contrario, le taux de contribution moyen des exportations est seulement de 2%. Comme expliqué précédemment, la marque France n'agit pas sur une grande partie des biens et services exportés. La tonne de blé cultivée en France ne se vend pas plus cher que la tonne de blé cultivée ailleurs. Ensuite, même pour les secteurs pour lesquels la marque France a une influence, celle-ci est malgré tout seulement en position de marque ombrelle, en retrait par rapport à la marque commerciale. Ainsi, un sac Vuitton sera d'abord un sac Vuitton avant d'être un sac français. Une bouteille de Dom Pérignon restera toujours du Dom Pérignon avant d'être du Champagne, ou encore avant d'être un vin français. Une Renault restera une Renault avant d'être une automobile de conception française.

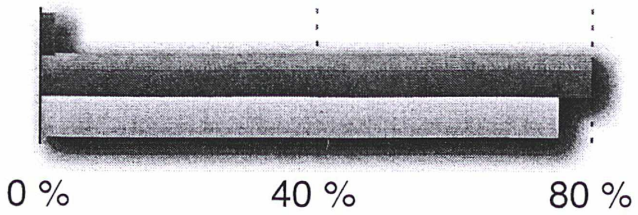


Figure 8 : taux de contribution moyen (bleu : exportations, vert : IDE, jaune : tourisme)

Au final, et compte tenu de ces deux effets, les exportations ne contribuent que faiblement en termes de revenus attribuables à la marque. Leur répartition est présentée dans la figure 8. C'est, à la différence de l'assiette de revenus, le tourisme qui pèse le plus (45%), devant les investissements étrangers (36%) et les exportations (18% seulement). Ainsi, l'idée préconçue qui consiste à croire que c'est par les ventes de produits fabriqués ou conçus en France que l'on créé le plus de valeur à partir de la marque France est fausse. Notre pays tire profit de son image principalement par sa capacité d'accueil de touriste et de projets d'investissement. Si, comme nous le verrons par la suite, la France apparait encore comme une **terre de production** pour certains secteurs, il est plus juste de parler désormais de **terre d'accueil**, au sens où la France attire davantage à elle qu'elle ne rayonne en dehors de ses frontières.

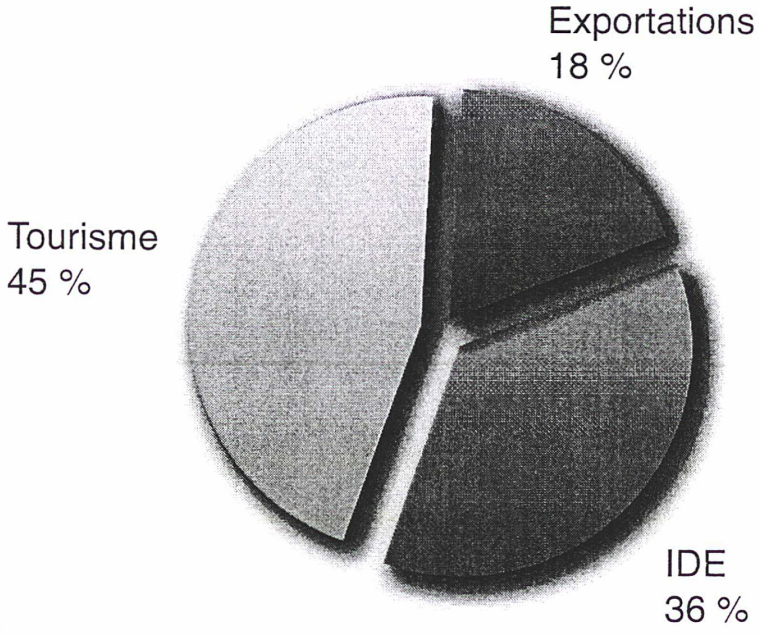


Figure 9 : revenus attribuables à la marque France selon les trois flux économiques

Une fois les revenus attribuables à la marque France calculés, on effectue une somme actualisée, au taux de force de la marque, de ces revenus sur le long terme. On obtient ainsi une valeur pour la marque France qui s'élève à **310 milliards d'euros**, dont la répartition présentée dans la figure 9 est à l'avantage logiquement du tourisme (54%) devant les investissements étrangers (29%) et enfin les exportations (17%).

Ainsi, d'une assiette de revenus dominée par la part dédiée aux exportations, on atteint une valeur de marque marquée par la prépondérance de la contribution du tourisme et des investissements étrangers. La marque France créé donc de la valeur essentiellement à partir de ces deux flux économiques, contrairement aux idées reçus.

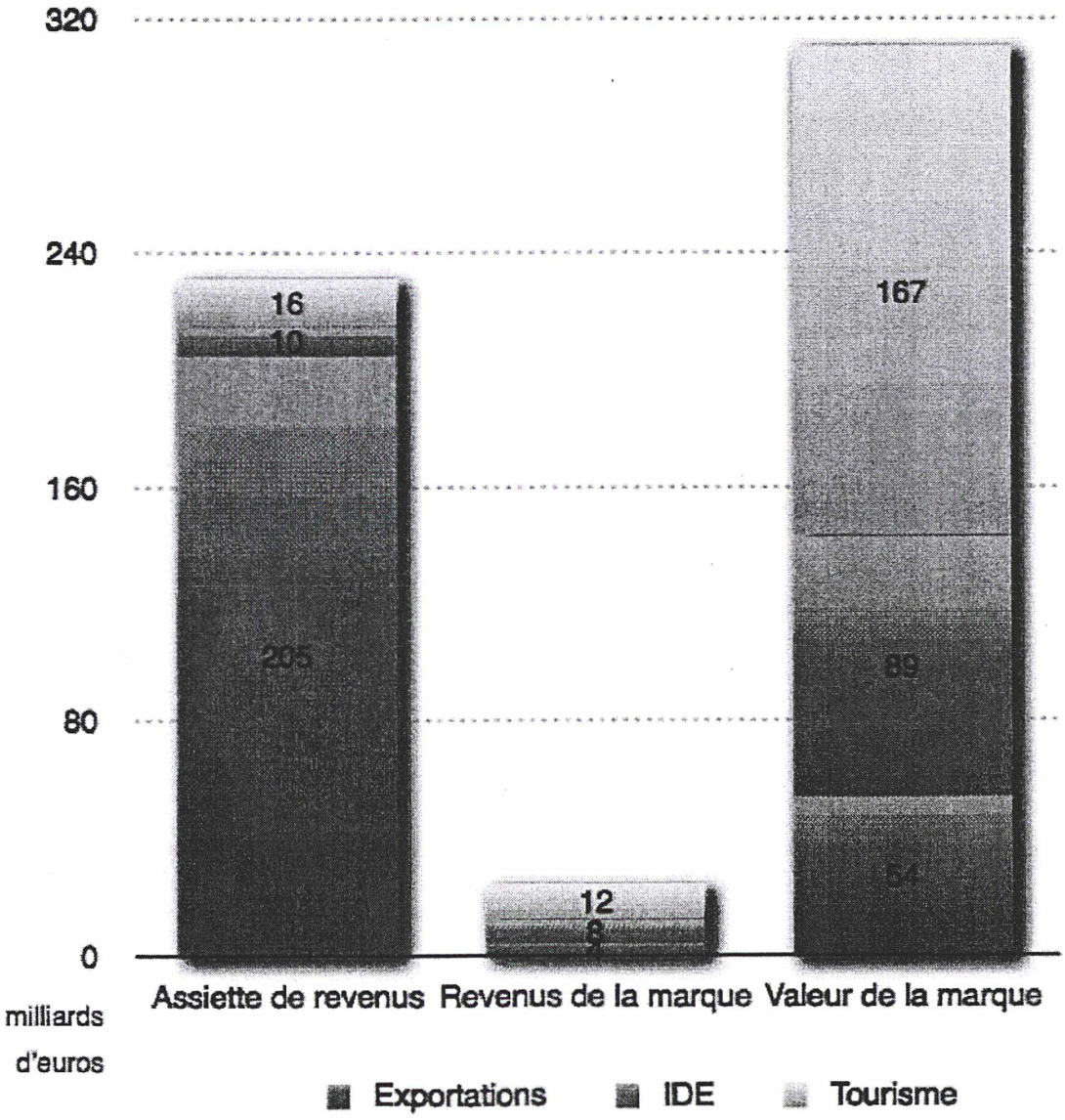


Figure 10 : étapes du calcul de la valeur de la marque France

2. Petite comparaison internationale

Nous avons décliné le calcul de la valeur de marque à d'autres pays, leaders sur un flux particulier. Ainsi, nous avons pris pour référence l'Allemagne pour les exportations (premier exportateur mondial), l'Espagne pour le tourisme (référence en dépense touristique) et les Etats-Unis pour les investissements étrangers (premier en accueil d'investissements).

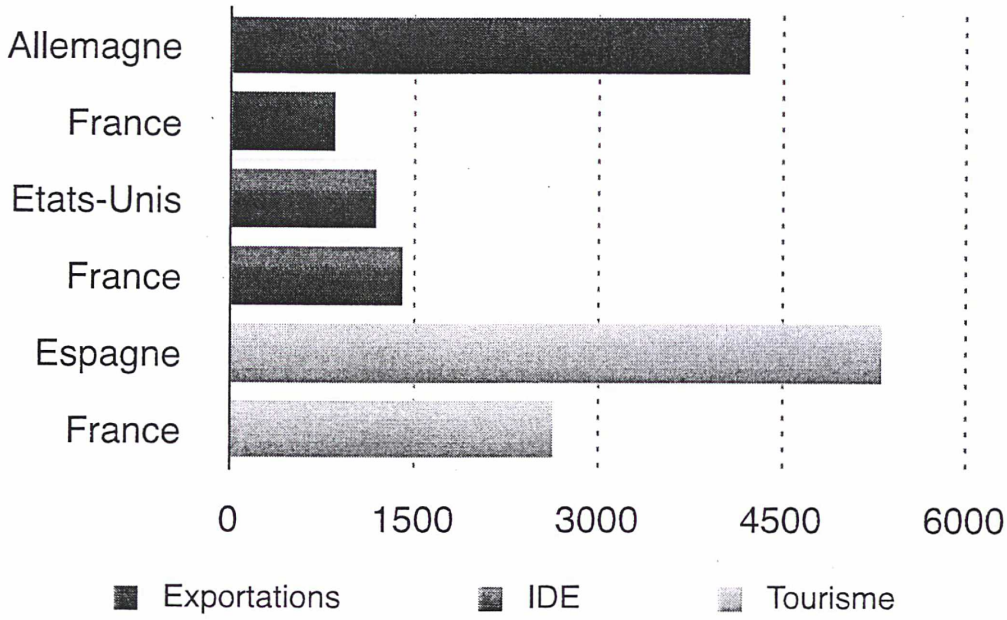


Figure 11 : valeur de marques pays par habitant

Ainsi, si la France possède une valeur de marque par habitant pour les investissements étrangers supérieure à celle des Etats-Unis, faisant d'elle un leader sur le segment, elle accuse un retard important en termes d'exportations par rapport à l'Allemagne (1/5ème de la valeur de marque par habitant). De manière plus précise, non seulement les Allemands exportent plus (près de 2 fois plus en volume), mais ils incorporent pour chaque bien exporté plus de valeur ajoutée immatérielle grâce à la marque «made in Germany» qui se base sur des valeurs de qualité et de fiabilité. Tous les secteurs de l'économie française ne sont pas touchés de la même manière et nous détaillerons par la suite.

Et ce retard se creuse également pour le tourisme avec l'Espagne, dont la valeur de marque par habitant pour le tourisme vaut près du double de la valeur de marque pour la France. La France reste la destination préférée en nombre de visiteurs, mais la dépense touristique connaît un ralentissement inquiétant, dont nous verrons quelques causes par la suite.

En termes de valeur totale, si les exportations françaises sont très en retrait par rapport aux exportations allemandes, on constate néanmoins que la France compense partiellement son retard en valorisant les capacités d'accueil de son territoire, ce que son voisin allemand fait peu. Cela montre que le modèle de rayonnement international français est basé sur des ressources et une stratégie complètement différentes.

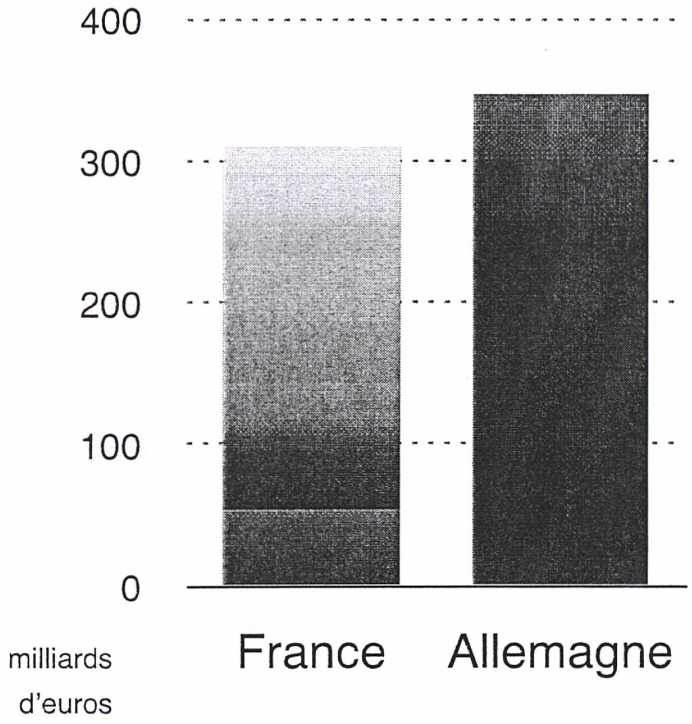


Figure 12 : comparaison de la valeur de la marque France avec celle de la marque «made in Germany»

3. Origine géographique

Le calcul de la valeur de marque par zone géographique partenaire met en lumière la manière dont la marque France accède à de nouveaux clients. Hormis les traditionnels partenaires commerciaux de la France (Europe de l'Ouest), le monde se partage en deux groupes. D'un côté, les pays développés avec lesquels la France entretient des liens anciens (Amérique du Nord, Europe du Nord et Japon) et pour qui la marque France crée de la valeur avant tout à travers les investissements internationaux. De l'autre, les pays en voie de développement avec lesquels les relations commerciales sont plus récentes (Europe de l'Est, BRIC) et pour qui la contribution qui se démarque est celle du tourisme.

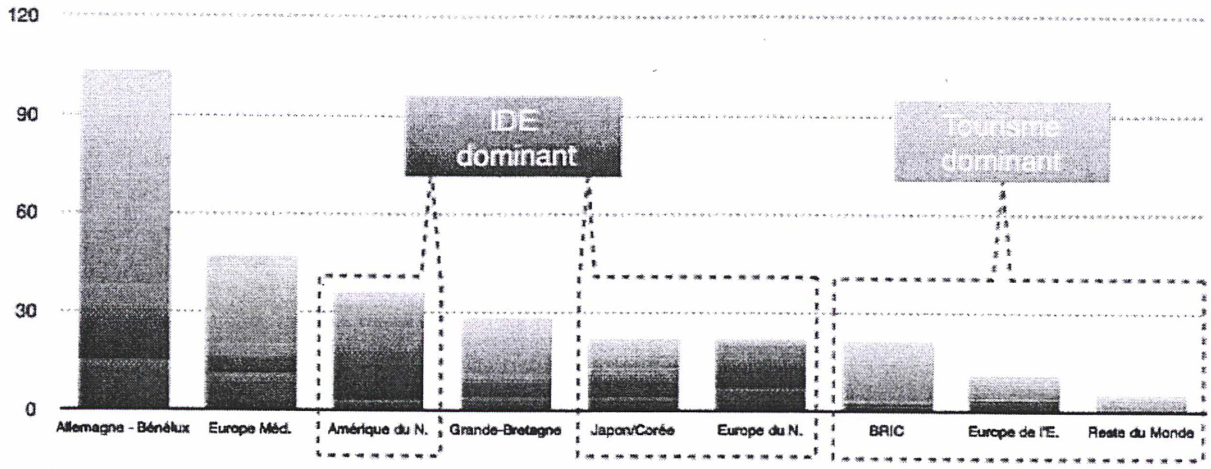


Figure 13 : valeur de la marque France par pays partenaire

Ainsi, il semble qu'on apprenne à connaître la France à travers le tourisme, avant éventuellement d'y investir ou d'en consommer les produits. Cela précise le modèle de marque pays à la française et le rôle central joué par le tourisme : premier bénéficiaire de l'effet de marque et principal contributeur à la construction de l'image de marque du pays à travers le monde.

4.Exportations : une France à deux visages

Nous avons vu les raisons qui conduisent à une contribution assez faible des exportations françaises à la valeur de marque. Cependant, cette contribution est très inégale entre les secteurs, comme on peut le voir sur la figure 14.

Si les exportations françaises connaissent des difficultés chroniques depuis les années 2000, date à partir de laquelle la part des exportations françaises dans les exportations européennes ne cesse de diminuer, la France reste perçue comme un grand exportateur mondial (5ème dans la catégorie «produits» au Anholt-GFK Roper NBI, ce qui correspond à son rang mondial).

Le «made in France» n'est pas le «made in Germany»

Les valeurs généralement associées aux produits français ne sont pas la qualité (en baisse régulière en comparaison avec les biens allemands et japonais depuis les années 80[46]), ni le contenu technologique (électronique, informatique). Par contre, les produits français sont renommés en matière d'ergonomie et de design.

[46] Enquêtes annuelles Coe-Rexecode sur l'image des produits français.

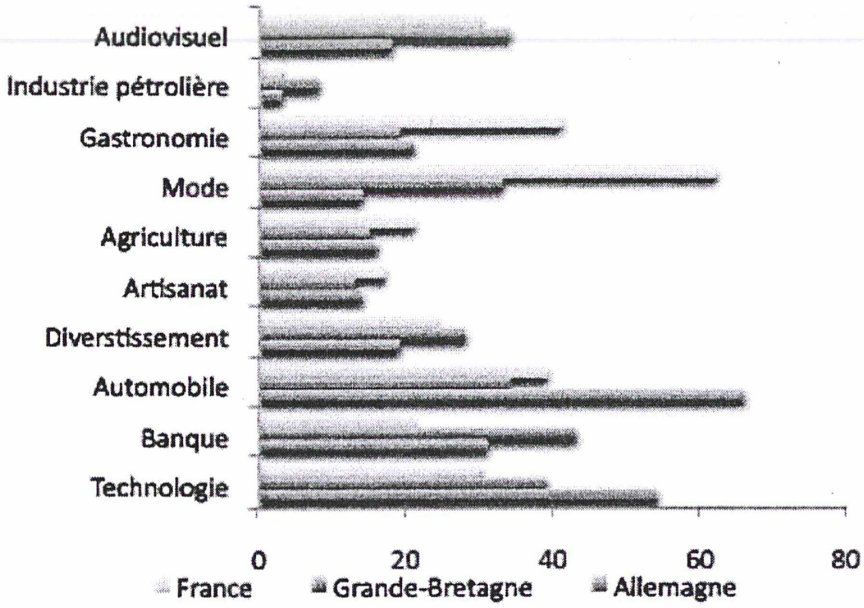


Figure 14 : renommée des secteurs à l'export (source : GFK Roper 2008)

Ainsi la marque France joue très inégalement selon les secteurs. Ceux à faible valeur ajoutée (matières premières, agriculture, industrie de transformation) où les effets de marque sont faibles, contribuent logiquement peu. Pour le reste, la marque France profite énormément en premier lieu aux secteurs de l'agroalimentaire (dont vins et spiritueux), de la parfumerie et de la cosmétique, ainsi que de la mode, de l'habillement et de la chaussure, avant des secteurs plus traditionnels comme l'automobile, l'aéronautique ou encore l'industrie pharmaceutique.

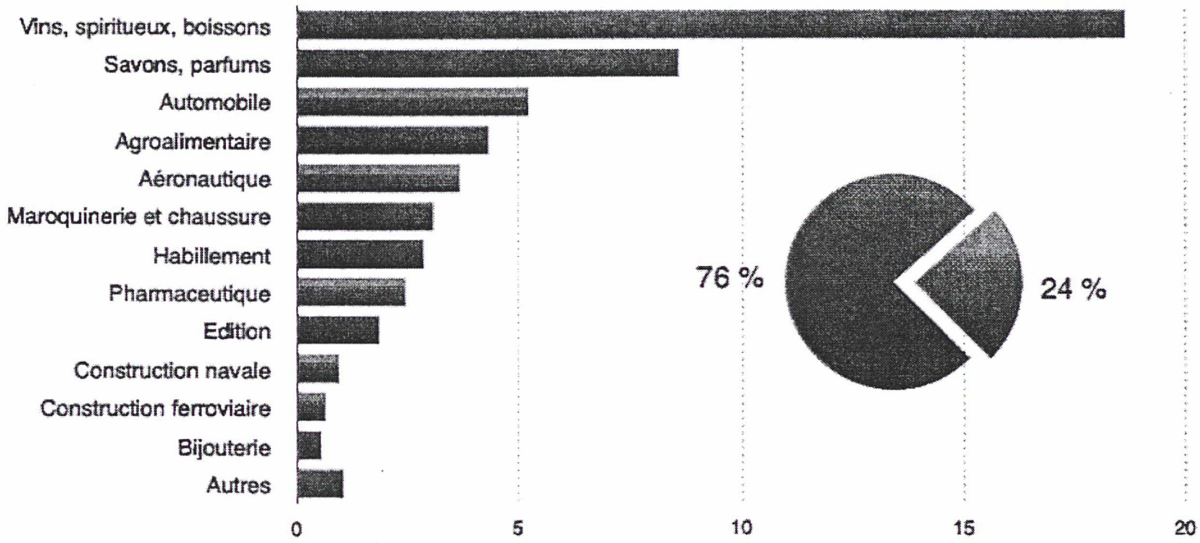


Figure 15 : valeur de la marque France par secteurs exportateurs (milliards d'euros)

La France dispose traditionnellement d'une renommée mondiale dans les positionnements de luxe (hors automobile). Les groupes français (Hermès, LVMH) exploitent à la perfection le patrimoine historique associé à Paris ou aux régions de terroir, et les valeurs de raffinement, d'élégance et de bon goût associées à Paris. Ce segment, qui représente à lui seul 30 milliards d'euros d'exportations en 2007 (soit autant que l'aéronautique), a l'immense avantage d'être difficilement délocalisable. Au delà de la maîtrise de la qualité, le client recherche avant tout de la traçabilité, et donc le lien entre le produit, sa fabrication et le pays d'origine est très fort.

Il est malgré tout alarmant de noter qu'aucune marque de luxe française n'a été en mesure d'émerger ces trente dernières années, posant le problème du renouvellement de marques dont le public cible est vieillissant. L'une des rares entreprises à tenter l'aventure, la marque Camille Fournet, qui après s'être taillé une place sur le marché des bracelets de montre de luxe, se lance dans la maroquinerie (sacs, portefeuilles...) témoigne volontiers de la puissance de l'effet Made in France.

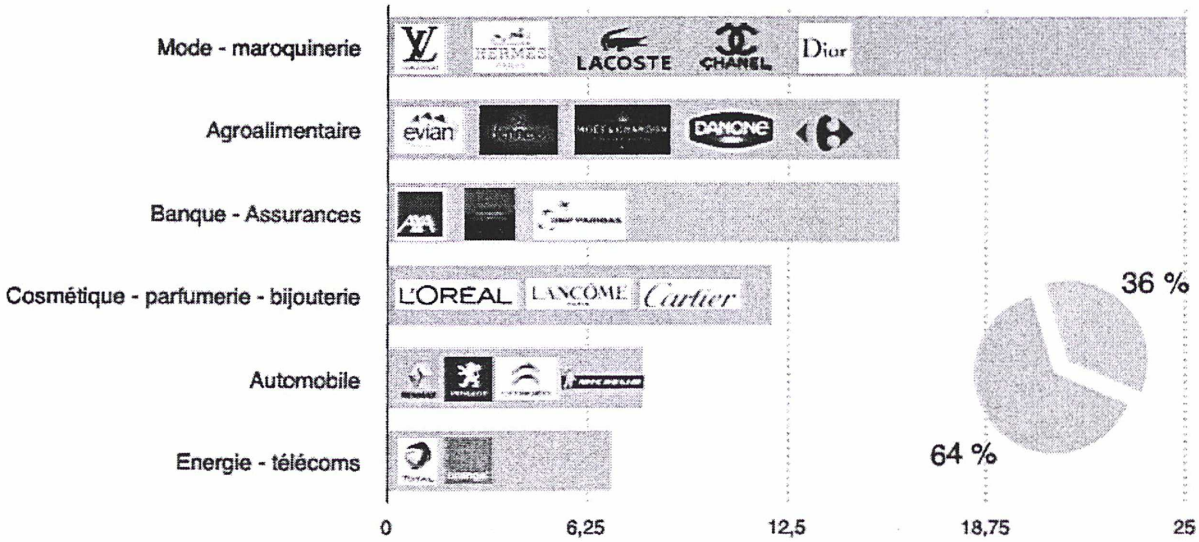


Figure 16 : valeur des grandes marques commerciales françaises par secteur exportateur (source : étude Interbrand)

Utilisant des ressorts proches de ceux du luxe d'authenticité, le secteur des produits régionaux, en particulier agroalimentaires, est dynamique et vient nourrir l'image d'un territoire à visiter. Baignant complètement dans « l'univers France », le cognac, le champagne et les grands crus classés tirent leur épingle du jeu de manière remarquable, notamment en ciblant les nouvelles classes aisées des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Contrairement au reste de la production viticole, les marques possédées

par des grands groupes ont su simplifier et adapter leur politique marketing à une clientèle peu informée mais totalement acquise au rêve français.

Enfin, s'il est un secteur où la marque France excelle, c'est sans conteste dans ce qui a trait au bien être du corps. Que ce soit la parfumerie, la cosmétique, voire la parapharmacie, mais aussi les soins de thalassothérapie, balnéothérapie et autres médecines douces. Exploitant l'idée que la France est « le plus beau pays du monde », le pays où l'on sait vivre et vieillir heureux. Des groupes comme L'Oréal utilisent leur origine française pour vendre une part de rêve aux classes moyennes du monde entier.

5. Tourisme : une manne à entretenir

Nous avons vu au fil de l'analyse tiré du calcul de la valeur de la marque France le rôle central joué par le secteur du tourisme, à la fois premier bénéficiaire de l'effet de marque et principal contributeur à l'image de marque de notre pays à travers le monde. Il est dès lors plus que jamais crucial de se pencher en détail sur ce secteur.

D'excellents résultats...

Le tourisme est le premier contributeur à la valeur de marque, ce n'est donc pas un hasard si c'est l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie. La consommation relative à la seule activité touristique représente plus de 6% du PIB du pays. Sur l'année 2007, la consommation touristique s'est élevée à 118 milliards d'euros[47]. Dans le cadre de notre étude, nous considérons uniquement la part extérieure de cette consommation, c'est-à-dire la dépense des touristes étrangers sur notre territoire. Cette part extérieure représente en 2007 près de 40 milliards d'euros pour une valeur ajoutée de l'ordre de 17 milliards. Le secteur du tourisme international, dans notre balance des paiements courants, reste l'un des plus fortement excédentaires et générateurs de liquidités.

Nos principaux visiteurs restent nos voisins européens proches, en provenance du Royaume-Uni, d'Allemagne, du Benelux, de l'Italie, de l'Espagne et de la Suisse qui représentent à eux seuls 80% des visiteurs et 75% des recettes. Les Etats-Unis sont nos premiers visiteurs extra-européens et représentent 4% des visites pour 5% de la dépense. Au niveau mondial, la France est le premier pays en termes d'arrivées de touristes (82 millions en 2007) suivi de loin par l'Espagne (59 millions), les Etats-Unis (57 millions) et la Chine (55 millions)[48].

---

[47] Données INSEE, 2007.

[48] Données DGCIS, 2007.

... qui en cachent de moins bons

Si l'on s'intéresse à présent à la dépense touristique, la France n'arrive qu'en troisième position avec 54 milliards de dollars, loin derrière les Etats-Unis (98 milliards) et l'Espagne (58 milliards). Suivent alors l'Italie (43 milliards) et la Chine (42 milliards). Cette différence entre visites et dépenses s'explique principalement par le fait que la France, de par sa position géographique, est un pays de transit. Beaucoup de touristes s'arrêtent donc en France de façon brève et consomment peu pour se diriger finalement vers leur véritable destination (souvent l'Espagne ou l'Italie). Ce constat plus sombre est confirmé par l'analyse en valeur de marque par habitant présentée précédemment : la France est complètement dépassée par son voisin espagnol en termes de dépenses.

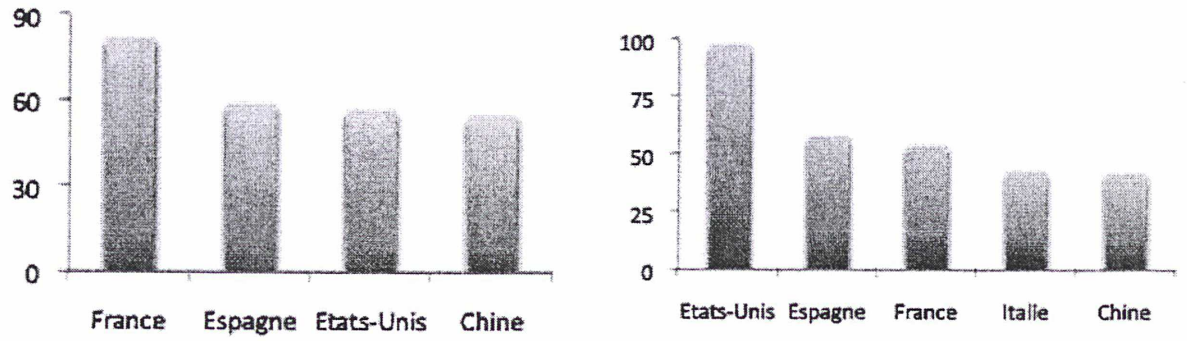


Figure 17 : fréquentation touristique (bleu) et dépense touristique (rouge) en 2007 (millions de touristes et milliards de dollars US - données OCDE)

Le véritable visage du tourisme international en France est bien plus sombre que celui qui nous est régulièrement présenté autour de chiffres du nombre annuels de visiteurs internationaux toujours plus spectaculaires. Le touriste étranger est devenu en France, à la fois pour le secteur touristique et pour les pouvoirs publics, une ressource infinie dont il n'est pas nécessaire de se préoccuper, voire qu'il n'est même pas nécessaire de respecter.

Un secteur face à des défis considérables

L'Etat n'a pas de compétences particulières relatives au tourisme. Le Ministère de l'Economie a doté son agence Atout France d'un budget de 58 millions d'euros pour mettre en place une stratégie nationale en matière de tourisme et organiser une cohérence entre les différents acteurs locaux (régions, départements, communes et acteurs économiques souvent dispersés). Dans les faits, la marge de manœuvre de cette agence est très faible : un budget insuffisant pour un secteur qui représente tout de même plus de 6% du PIB et une attention quasiment nulle alors que les défis pour le secteur touristique français se multiplient :

- La concurrence européenne est de plus en plus forte. L'Espagne par exemple dispose d'un budget cinq fois supérieur à la France pour dynamiser son secteur touristique. Les résultats

sont là car notre voisin a largement consolidé sa place de seconde puissance touristique en termes de recettes et a aujourd'hui une image beaucoup plus jeune et dynamique que la France. L'exemple du pays basque est assez frappant, le côté français étant complètement déserté par les touristes au profit du côté espagnol. L'Angleterre et Londres en particulier ont beaucoup misé sur l'attractivité pour les jeunes. Beaucoup d'études montrent que Paris n'est plus une ville considérée comme dynamique et n'attire donc plus les meilleurs étudiants. Milan a fait un travail considérable pour renforcer son image de nouvelle capitale mondiale de la mode et y est quasiment parvenu[49].

- Les pays émergents progressent de façon spectaculaire. L'Amérique du sud attire un nombre croissant de touristes. La Chine met des moyens gigantesques au développement de son secteur touristique, fait appel à des compétences européennes sur le sujet et il ne fait guère de doute aux spécialistes qu'elle sera d'ici une quinzaine d'années la première puissance touristique mondiale.

- La France n'est plus un territoire profitable pour les investisseurs hôteliers. Ceux-ci attendent des retours sur 6-8 ans qui ne sont possibles aujourd'hui que dans les pays émergents à fort potentiels.

- Le comportement irresponsable des acteurs de la « liste noire du tourisme » : garçons de café, taxis, hôtels, RER, aéroports... liés de manière générale à la fausse croyance que la rente touristique est éternelle, laissent une empreinte indélébile sur des touristes, en particulier extra-européens, qui pour la plupart ne reviendront jamais.

La marque France en danger sur le tourisme

Tous ces défis qui menacent un pan entier de notre économie doivent être surmontés afin que l'image de la France comme destination touristique ne soit pas détériorée. Etre une grande destination touristique, dans l'approche marque France, est une condition essentielle du rayonnement du pays et donc de la persistance de notre empreinte dans l'économie mondiale.

Une mauvaise expérience touristique chronique des nouvelles classes aisées des pays émergents ne peut que participer de la dégradation de l'image de marque de la France, et par effet d'entrainement réduire non seulement le flux de touristes de manière quasi immédiate, mais aussi nuire à plus long terme à l'ensemble des autres composantes économiques : exportation des produits français et investissements internationaux.

---

[49] Entretiens avec Atout France.

6. IDE : un territoire attrayant

La troisième composante macro-économique qui bénéficie de la marque France est le flux d'investissements internationaux, car il matérialise l'attractivité du territoire français en matière de projets d'investissement. Ces investissements directs étrangers (IDE) sont nécessaires au dynamisme de l'économie française, d'abord parce qu'ils représentent un stock de près de 181 milliards d'euros (fin 2007) finançant l'activité et surtout parce que leur flux est créateur d'emploi (30 000 emplois supplémentaires en 2009)[50]. La France occupe le 2nd rang mondial comme terre d'accueil et comme investisseur à l'étranger. En termes de valeur de marque par habitant, nous avons vu qu'elle se situe devant les Etats-Unis, qui font figure de référence mondiale.

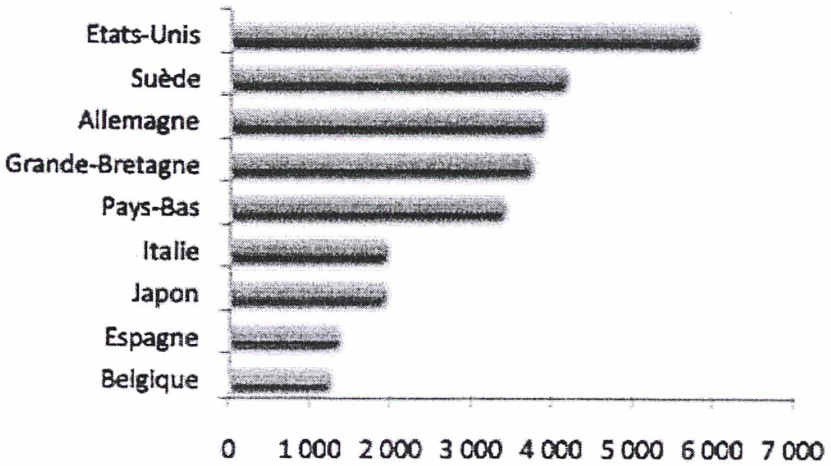


Figure 18 : origine des investissements étrangers en 2007 (emplois créés - source : AFII)

Une terre « bénie des dieux »

On peut légitimement se demander pourquoi les investisseurs se pressent aux frontières. Il y a tout d'abord des raisons géographiques. La France est au carrefour de l'Europe, et est avant tout un lieu central depuis lequel on peut facilement accéder à un marché de plus de 500 millions d'habitants. Preuve en sont les très nombreux emplois créés chaque année dans le secteur des transports. Les infrastructures françaises, bien reliées au réseau européen, sont efficaces sans que cela soit un avantage comparatif face à nos voisins allemands et néerlandais. La qualité des formations type Ecole de Management ou scientifique sont appréciés par les employeurs, qui reconnaissent aussi volontiers des qualités aux français, tels que l'esprit d'initiative ou encore l'efficacité et l'opiniâtreté, ce qui compense leur faiblesse dans tout ce qui touche à la communication et aux langues étrangères. Néanmoins, on ne saurait

[50] Données OCDE.

expliquer l'engouement des investisseurs pour le territoire français sans mettre dans la balance une forme « d'exception à la française ». La culture française, la qualité de vie qu'offre notre territoire, sa richesse naturelle et la diversité de ses régions sont autant d'arguments qui font souvent pencher la décision des monteurs de projets. Ces éléments souvent non avoués sont rationnalisés en invoquant le confort et la qualité de vie des expatriés, ainsi que l'implication des heureux employés locaux. Elément loin d'être anecdotique, il explique notamment la très nette différence d'attractivité entre la France et ces voisins immédiats (Allemagne ou Grande-Bretagne par exemple).

Une réglementation pesante

Si le territoire suscite de l'enthousiasme, la France n'a pas pour autant la réputation d'être un eldorado, notamment en matière de droit du travail et de fiscalité. La France est classée 127ème sur 133 dans la catégorie « fardeau de la réglementation nationale » au classement de compétitivité des pays proposés par le Forum Economique Mondial en 2009. Et même si l'image perçue est peut-être pire que la réalité, car des progrès ont été fait dans ce domaine depuis quelques années, cette réputation reste omniprésente. Les investisseurs, s'ils admettent que c'est le prix à payer pour pouvoir disposer d'une main d'œuvre qualifiée, d'infrastructures de pointe et d'un service public efficace, peuvent être effrayés par ce carcan administratif, et un travail semble nécessaire pour rendre efficace à la fois le marché du travail et l'Etat, afin de dissiper les rigidités et libérer les gisements de productivité. Enfin, même si le crédit impôt recherche est plébiscité par les entreprises qui l'utilisent et que la réglementation sur la propriété intellectuelle est parmi l'une des plus sévères du monde, la France n'est pas reconnue comme terre de R&D à cause de la faible taille des pôles de compétitivité en comparaison avec leurs homologues européens, ce qui limiterait les synergies sectorielles. Le lien entre entreprises et universités est jugé inexistant, et les entreprises étrangères sont peu familières avec le modèle français de recherche publique.

L'AFII, ambassadeur du territoire

L'Agence Française pour les Investissements Internationaux, sous tutelle de Bercy, a la charge de promouvoir la France comme terre d'accueil des investissements, ce qu'elle fait de manière efficace grâce à un double réseau : celui des ses correspondants dispersés de par le monde, et celui des Agences Régionales de Développement qui assurent une présence locale sur tout le territoire. Une des tâches à laquelle l'agence s'attelle est de corriger les perceptions négatives dans les domaines de la fiscalité et du droit du travail. Elle travaille à mettre à plat les biais des classements, qui souvent sont basés sur des modèles d'organisation anglo-saxons. La nouvelle stratégie mise en place par le président de l'AFII est basée sur deux axes principaux : communiquer au delà des arguments classiques (qualité des infrastructures, géographie) sur la qualité de vie et la débrouillardise des acteurs français, et adapter sa

communication de manière ciblée vers les pays à fort potentiel et qui ne connaissent pas toujours très bien la France (Inde, Chine, Etats-Unis).

*

* *

Ainsi, si la marque France semble jouer un rôle central pour un pan entier de l'économie nationale, les secteurs qui contribuent le plus à la création de valeur ne sont pas ceux que l'on croit. Le tourisme, s'il apparait aujourd'hui commune une manne en danger, reste néanmoins le premier bénéficiaire de l'effet de marque, devant le flux d'investissements étrangers, toujours très dynamique et pour lequel l'Etat déploie des moyens importants. Enfin, quelques secteurs exportateurs bénéficient encore positivement de l'effet de marque France, même si celui-ci s'efface peu à peu derrière des logiques d'entreprises qui n'ont que faire des frontières géographiques.

Dès lors, comment élaborer une stratégie de marque cohérente et efficace pour toutes ces composantes de l'économie, au fonctionnement et aux ressorts complètement différents ? Nous livrerons quelques pistes dans la partie suivante, tirées des échanges que nous avons eu avec des acteurs impliqués dans la vie économique française.

Partie 3 : éléments d'une stratégie de marque pour la France

L'objet principal du calcul présenté dans la partie précédente, nous l'avons déjà souligné plusieurs fois, n'est pas seulement de proposer un chiffre porteur d'ordre de grandeur pour illustrer l'importance du capital marque de la France. Cette analyse, depuis la constitution du modèle et les réflexions nécessaires pour sa mise en œuvre jusqu'aux résultats que nous venons de commenter, a surtout le mérite de mettre en lumière un certain nombre de phénomènes pas toujours intuitifs.

Nous allons dans un premier temps revenir vers les principes fondamentaux de la marque exposés dans la première partie et montrer comment les résultats de la seconde partie nous éclairent sur les caractéristiques de la marque France. Nous verrons ensuite comment ces résultats et ces réflexions ont inspiré un certain nombre d'idées aux interlocuteurs que nous avons eu l'occasion de rencontrer au cours de l'élaboration de cette étude, qui nous ont guidés vers une piste possible de stratégie pour la marque France, que nous avons choisi de nommer « l'Expérience France ».

A. RETOUR SUR LES FONDAMENTAUX DE LA MARQUE

1. Approche à 360°

Une multitude de marchés, une France

La première leçon que nous avons tirée de l'utilisation du modèle de la marque France est l'idée que même si les trois marchés (biens et services, tourisme, investissements) sont bien souvent considérés comme absolument indépendants les uns des autres, la valeur de marque se construit sur la prise en compte des trois. Pour aller plus loin, on peut même dire que la valeur de la marque se construit sur la synergie entre ces trois marchés car ce sont bien trois aspects différents d'une même réalité qu'est la France.

Mettons nous un instant à la place d'un consommateur de France. S'il est consommateur de territoire, nous l'appellerons touriste et il aura l'image de la France telle qu'il l'a visitée. S'il est consommateur de travail, nous l'appellerons investisseur et il aura l'image de la France telle qu'il l'aura vue durant ses voyages d'affaires, et telle qu'il l'aura pratiquée dans son activité professionnelle. S'il est consommateur de valeur ajoutée, nous l'appellerons consommateur de biens et de services et il aura une image de la France sans peut-être n'y être jamais allé, à travers les produits de marques françaises qu'il achète. Une même personne pourra évidemment être dans ces trois positions à la fois. Malgré cette multitude de marchés sur lesquels agit la marque France, il est préférable que ces trois images se superposent, au mieux qu'elles ne se contredisent pas.

En effet, imaginons qu'une cliente japonaise, fidèle parmi les fidèles de la célèbre marque Louis Vuitton, projette de partir en lune de miel à Paris. Elle a préparé son voyage avec des guides sur papier glacé affichant des photographies idylliques de Montmartre et de Versailles, et se voit déjà s'immerger dans un monde de romantisme, de glamour et de raffinement. Quel dur retour à la réalité une fois le pied posé sur le sol français ! Le douanier l'accueille sèchement d'un « papiers s'il vous plait ! » du fond de sa cabine grisâtre. Puis c'est au tour du taxi, qui ne lui dit pas bonjour et ne parle pas un mot d'anglais. Serveurs de café grossiers, passants qui la bousculent, voleurs dans le métro... Notre touriste se demande si c'est bien le pays de Vuitton qu'elle visite ! La prochaine fois c'est décidé, elle achètera un sac Prada !

Cette petite situation n'a rien d'extraordinaire. La France doit être en phase avec ses valeurs, peu importe les secteurs pour lesquels un consommateur peut avoir à faire à elle. Que notre cliente japonaise soit consommatrice de sacs Vuitton, touriste, ou encore à la tête d'un grand groupe japonais qui projette d'investir en Europe, l'image que lui renvoie la France à travers ses produits, son offre touristique et son environnement d'affaires doit être constante dans le temps et fidèle à son identité. Les liens entre les trois marchés sur lesquels agit la marque France sont permanents, et aucune politique de marque ne peut se construire en négligeant les conséquences sur un domaine.

L'importance de l'effet d'entrainement économie - rayonnement

Qu'est-ce-que le rayonnement ?

Une seconde leçon tirée de l'analyse des mécanismes régissant la valeur de la marque France est l'importance de l'effet d'entraînement entre les différents flux économiques que nous venons de décrire et la composante de rayonnement (non-économique et principalement culturel) dont nous avons choisi de tenir compte dans la dernière étape du calcul de la valeur de marque (le taux de force).

Le rayonnement d'un pays, au sens large, est l'ensemble des flux d'information relatifs à ce pays qui atteignent des populations étrangères. Il peut être véhiculé par plusieurs vecteurs : les médias, les touristes qui laissent une certaine image de leur pays d'origine par leur comportement dans les pays

visités, les expatriés, les structures officielles comme les ambassades et leurs diverses manifestations ou encore le bouche-à-oreille initié par les étrangers ayant eu une expérience (touristique par exemple) du pays considéré.

Le rayonnement est de plusieurs natures. Il est principalement culturel : un pays véhicule surtout (sans être exhaustif) son histoire, ses valeurs, son patrimoine, ses arts, sa langue mais aussi la manière d'être de ses habitants et ses modes de vie. Le rayonnement est également politique, au travers des positions et des discours de ses dirigeants qui influencent l'opinion des étrangers sur le pays. Il peut également être idéologique, militaire... Quoiqu'il en soit, l'ensemble des types de rayonnement émis par un pays et véhiculés par les canaux que nous venons de présenter forme une sorte de phare, d'influence globale d'un pays qui met plus ou moins en lumière sa marque (par l'intensité de ce rayonnement) mais également certains aspects de sa marque (par le type de message véhiculé). Quand la prise en charge du cyclone Katrina n'est pas exemplaire, que se répandent dans les médias du monde entier des images catastrophiques et que le discours des dirigeants américains minimisent l'ampleur du problème, certes l'intensité du rayonnement des Etats-Unis est forte, mais ce ne sont pas des aspects positifs qui sont mis en lumière. Et l'on comprend, sur cet exemple, qu'un rayonnement n'est pas nécessaire cohérent et que la multiplicité des messages et des canaux peut rendre un message totalement incompréhensible même s'il est exprimé fortement. Le rayonnement, l'influence, le « soft power », est un objet très complexe et de plus en plus difficile à cerner avec l'avènement des technologies qui permettent de tout savoir instantanément. Plus aucun pays ne peut contrôler son rayonnement malgré des tentatives et des politiques sur lesquelles nous allons revenir un peu plus loin.

Nous voulons montrer auparavant que le rayonnement, aussi fort qu'il puisse être, ne fait tout de même pas le poids face à l'histoire. Nous nous sommes rendus compte, sur l'exemple de la France, que la plupart des composantes qui forment l'image de notre pays à l'étranger ne sont pas le produit de la dernière campagne de promotion du réseau des Alliances Françaises ou de prises de positions politiques récentes, mais bien le fruit de l'histoire. L'image de la France et des français, aux yeux du reste du monde y compris de nos voisins européens, n'a guère changé depuis des décennies voire des siècles. Et il est intéressant de se rendre compte à quel point l'image qu'on a de la France dépend radicalement du pays ou de la région du monde dans laquelle on se trouve. Il nous a semblé, avant de parler de « politique de rayonnement » ou encore de « politique d'image » qu'un petit aperçu de cette diversité était nécessaire afin que le lecteur se rende compte de la nécessité d'avoir une approche pragmatique de l'image de marque et adaptée à chaque pays.

Nous l'avons vu en partie II, nous avons découpé la planète en un certain nombre de zones. Ces zones n'ont pas été choisies au hasard, elles résultent d'une étude qui a été menée récemment par le Conseil

économique, social et environnemental portant sur l'image de la France dans le monde[51]. Nous nous sommes basés sur cette étude pour regrouper les pays selon l'image qu'ils avaient de notre pays et ainsi mener le calcul du taux de force sur des régions les plus homogènes possibles. Voyons ce que cette étude nous apprend sur l'image de la France.

La diversité des images de la France dans le monde.

Les stéréotypes sont encore légion chez les populations lointaines qui ne connaissent pas la France. Même chez nos voisins européens, des faits marquants de l'Histoire, différents d'un pays à l'autre, expliquent en grande partie l'image actuelle.

Ainsi nos plus proches voisins, les Allemands, reconnaissent généralement qu'ils nous connaissent mal et gardent de nous une image de peuple belliqueux, largement inspirée de l'époque de Louis XIV. On note avec amusement que les Allemands nous trouvent peu fiables et désordonnés alors que nos voisins Italiens voient en nous un peuple ordonné et exigeant.

Un trait constant de notre image est l'arrogance qui nous est reprochée par l'ensemble de nos grands partenaires internationaux. Les Britanniques, en général très négatifs quant aux français, nous voient comme un peuple nombriliste, égocentrique et grossier. Notre mauvaise humeur chronique marque particulièrement nos voisins Espagnols. Les pays de l'est, marqués par l'époque de la fin du Communisme, nous perçoivent comme méfiants envers eux et nous le rendent bien. Seuls la Russie, dont il faut reconnaître que seule une élite nous connaît vraiment, a une image très positive des Français : des paysans sympathiques, débrouillards, intelligents et accueillants. La débrouillardise est une qualité qui nous est assez facilement reconnue, qualité d'une grande importance pour beaucoup d'investisseurs étrangers.

Les Américains du nord, Etats-Unis et Canada, sont frappés en premier lieu par notre anti-américanisme (image exacerbée par les événements de 2003) et ne manquent pas de souligner notre arrogance en insistant plus particulièrement sur notre étatisme jugé abusif et sur notre principe de laïcité qui n'est pas accepté. Les Canadiens apparaissent plus critiques que les Américains sur le terrain de l'irresponsabilité, de l'incivisme et de l'indiscipline.

Les Chinois, dans leur immense majorité, nous connaissent fort peu et n'ont aucune image particulière de nous. Quant aux élites, elles suivent assez facilement les instructions du pouvoir central qui dépendent elles-mêmes fortement des circonstances politiques du moment.

---

[51] Bernard Plasait, Améliorer l'Image de la France, Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental, Journal Officiel, 14 avril 2010.

Les Japonais, à l'inverse, nous classent parmi leurs nations favorites. Ils ne nous jugent pas en temps que personnes mais en temps que porteurs de valeurs auxquels ils sont sensibles : démocratie, ordre juridique, culture ou encore art de vivre.

Et de fait, si l'on oublie les jugements d'image portés par l'ensemble des pays sus-cités sur les Français en tant que personnes, les valeurs portées par la France en tant que peuple sont unanimement saluées. On cite systématiquement l'histoire, la culture, l'art de vivre. En ce qui concerne nos points forts, la gastronomie, le vin, la mode, le luxe, la langue sont beaucoup cités. Il est à noter que seuls les Italiens citent notre design et que seuls les Russes nous reconnaissent comme un grand pays de technologie.

Cette étude rapide montre toute la diversité des images de la France, qui peut différer radicalement d'un pays à l'autre. Forts de ce constat, on ne saurait imaginer de politique d'image ou de rayonnement, dans quelque secteur qu'il s'agisse, qui ne tienne compte de ces disparités dont l'ignorance ne peut conduire qu'à des échecs commerciaux. En termes de tourisme par exemple, cela n'a pas de sens de « vendre » la France de façon uniforme à toute la planète, car tous les pays ne sont pas sensibles aux mêmes arguments. Il convient de s'adapter aux spécificités de notre image en fonction du pays cible pour maximiser l'impact de la communication. Pour attirer des investisseurs internationaux, il sera probablement utile envers des Chinois de mettre en valeur notre savoir-faire technologique, alors qu'envers des Américains il vaudra mieux insister sur la débrouillardise, la qualité des infrastructures ou encore la qualité de vie.

La « politique de rayonnement ».

Le terme de « politique de rayonnement » paraît avoir d'autant moins de sens que nous venons d'expliquer que d'une part le rayonnement est un phénomène incontrôlable du fait de la multiplicité des acteurs et des canaux et que d'autre part l'image d'un pays se fonde nettement plus sur l'histoire que sur les événements récents relatifs à un pays. Cela signifie-t-il qu'il n'y a pas d'utilité à disposer d'une structure officielle chargée d'une certaine stratégie de rayonnement ? Certainement pas.

Le réseau diplomatique français est le deuxième au monde. Il comporte des ambassades dans la quasi-totalité des pays du monde, dont la compétence (outre la représentation diplomatique) est le rayonnement économique et culturel. Au niveau économique, les missions économiques, en liaison avec l'agence Ubifrance et sous la responsabilité des ambassadeurs sont chargés de connaître l'économie du pays, leurs entreprises, leurs marchés. Ces missions apportent ainsi leur expertise aux entreprises françaises qui souhaitent aborder le marché national ou même s'implanter dans le nouveau pays. Au niveau culturel, l'ambassade organise de nombreux événements relatifs à l'art français (peinture, musique, littérature, architecture, poésie, cinéma...), à la langue (les Alliances Françaises dispensent systématiquement des cours de français), les événements nationaux (14 juillet notamment). Les

célébrations telles que l'année de la Russie en France ou l'année de la France au Brésil sont autant d'occasion pour les deux cultures de se découvrir mutuellement.

Ces événements sont souvent, pour les pays émergents, le premier contact que peuvent avoir les populations locales avec les valeurs de la France. La France peut ainsi intéresser, voire faire rêver. Les ambassades constatent l'émergence de groupes ou d'associations « d'amis de la France » qui participent aux événements culturels, apportent des soutiens financiers, vont même jusqu'à prendre des initiatives et deviennent à leur tour les ambassadeurs de notre pays. Un pays émergent dans lequel les nouvelles classes aisées sont les premiers soutiens à ces cercles des « amis de la France » et les premiers ambassadeurs des valeurs françaises est un pays dans lequel l'ancrage du rayonnement est un succès. Cet ancrage, s'il persiste, pourra faire de ce pays un « ami économique » aux nombreux touristes ne rêvant que de France, aux nombreux consommateurs à la recherche de produits français, et aux futurs grands dirigeant impatients de travailler avec la France, voire d'y implanter une partie de leurs activités.

L'ambassadeur est donc une véritable tour de contrôle de l'action extérieure de la France, il assure la cohérence du rayonnement, qu'il soit diplomatique, économique, culturel... en liaison avec les politiques des ministères concernés. C'est dans cette cohérence et dans la vigilance particulière que nous venons de décrire que se trouve son rôle fondamental d'ambassadeur de la marque. Et, paradoxalement, moins le pays semble « important » (car encore émergent) à l'heure actuelle, plus ce travail est fondamental comme investissement futur.

L'épineuse question de la mesure de l'efficacité du rayonnement.

Voir le rayonnement comme un aspect fondamental de la marque oblige à se poser la question de l'efficacité de ce rayonnement, à la manière d'une entreprise qui cherche à connaître l'impact de sa communication et de sa publicité sur ses clients et ses ventes.

Il n'y a actuellement pas de véritable mesure du rayonnement de la France pays par pays, car cela est extrêmement complexe (les constantes de temps sont très longues, les effets sont très indirects et dépendent d'un grand nombre de facteurs extérieurs à l'action directe de la France et de ses ambassades). C'est pourquoi on considère généralement qu'une bonne mesure de l'intensité du rayonnement est celle du budget alloué au réseau diplomatique. Et c'est en effet de cette manière que fonctionnent la plupart des grands réseaux diplomatiques mondiaux, au deuxième rang desquels le réseau français. Mais augmenter le budget signifie-t-il améliorer le rayonnement ? Le baisser signifie-t-il le dégrader ?

A l'heure des coupes budgétaires actuelles, la question se pose de nouveau. Quel sera l'impact de cette nouvelle réduction des budgets sur l'action extérieure de la France de manière générale. Dans la logique

de marque, on peut se demander quel sera l'impact d'un sous-investissement sur la valeur future de la marque.

Faire mieux avec moins de moyens oblige généralement à une nouvelle réflexion et à une réorganisation intelligente. La Quai d'Orsay a depuis longtemps pris les devants et réfléchit à une nouvelle manière d'estimer l'efficacité de son action extérieure. Une mission travaille actuellement sur de nouvelles méthodes et toutes les pistes sont explorées.

Nous avons pris le parti, dans notre méthode de calcul de la valeur de la marque France, de prendre en compte le rayonnement sous la forme d'un taux d'actualisation dépendant directement de coefficients de perception de six aspects fondamentaux du pays tirés d'études spécifiques auprès des populations étrangères elles-mêmes. Cette méthode a le mérite de ne pas raisonner en moyens (budgets) mais en résultats (perception). L'étude que nous avons utilisée n'était pas destinée à un tel calcul et se révèle donc imparfaite dans ce contexte. Cependant, on peut penser qu'une grande étude, portant sur des critères adaptés au rayonnement français définis par le Quai d'Orsay et les ministères intéressés auprès des populations des pays considérés comme stratégiques (en deux groupes : pays développés et pays émergents pour les raisons que nous avons détaillées dans le paragraphe précédent) pourrait être une base intéressante de nouvelle méthode de mesure du rayonnement. A condition toutefois de ne pas considérer les résultats comme des valeurs absolues mais plutôt au regard de leur évolution dynamique afin de mieux identifier les objectifs stratégiques pays par pays. On peut ainsi travailler spécifiquement telle ou telle facette de la marque France selon le pays : l'image technologique vis-à-vis du Brésil ? Le rêve et le luxe vis-à-vis de la Chine ? Le tourisme durable vis-à-vis de la Suède ? Et ainsi suivre année par année l'évolution des perceptions. Il y a là un vaste champ de réflexion qui ne demande qu'à être exploré.

Conclusions sur l'effet d'entraînement.

Pour conclure, insistons une fois de plus sur l'importance, pour la valeur de marque (donc pour la valeur ajoutée française issue de l'effet de marque), d'une analyse cohérente du rayonnement non-économique. Il est préférable de ne pas traiter de la même manière tous les pays mais de prendre en compte la perception historique et de comprendre d'où elle vient. Les ambassadeurs, en tant que tours de contrôle, sont en quelque sorte les « commerciaux » de la marque, pionniers dans les nouveaux pays émergents. La dépense en rayonnement n'est pas en pure perte mais constitue un investissement vital pour l'avenir du pays, dont il convient de mesurer l'efficacité.

2. Valeur, identité, cohérence

Nous avons détaillé, dans la première partie, au moment de présenter le modèle de marque, les limites de l'analogie entre la marque commerciale et la marque pays. Un des principaux arguments était la complexité de la marque et le manque de contrôle sur sa stratégie. Et pourtant, l'analyse précédent nous

montre que le cheminement, et nous allons le voir concrètement dans la partie suivante, est très comparable :

- *Valeurs :* comme toute marque commerciale, la marque pays doit s'appuyer sur des valeurs. Il n'y a pas de solution unique, un pays est un ensemble tellement complexe qu'il a de nombreuses valeurs fondamentales possibles. Ceci dit, un projet de marque ne peut se bâtir que sur une sélection d'entre elles faisant consensus dans le cadre d'un projet collectif. Nous allons montrer, dans la partie suivante intitulée « l'expérience France » qu'il est tout à fait possible de sélectionner un nombre limité de valeurs ou d'aspects de la marque France pour bâtir un projet, même si cette sélection n'est pas unique et que d'autres pistes peuvent tout aussi bien être explorées.

- *Identité :* le premier pilier de la marque est relativement garanti pour peu que les valeurs sélectionnées soit légitimes vis-à vis de l'histoire et de la perception du pays. Le pays, la France en particulier, est clairement un être immatériel porteur d'une identité propre, certes complexe mais bien réelle.

- *Cohérence :* il s'agit certes du pilier le plus délicat mais nous venons de voir que certaines bonnes pratiques pouvaient venir le renforcer, au moins sur le volet de la cohérence entre l'affichage des valeurs et leur perception. Assurer une cohérence entre l'image du pays dans le monde et le rayonnement est un véritable défi, dans la mesure où l'inertie des perceptions d'un pays par les populations étrangères est encore assez forte. A l'ère d'Internet, les informations circulent beaucoup plus vite et les perceptions sont susceptibles de se modifier plus rapidement, au moins auprès des populations ayant accès au réseau. Il convient donc d'avoir une véritable vigilance du Web afin de ne pas se laisser « dépasser » par d'autres pays qui bénéficieraient d'une forme de soutien virtuel en vue de se rendre plus légitimes sur certaines valeurs. Par exemple, on pense souvent que Paris est la capitale mondiale de la mode. Cela est traditionnellement vrai dans l'esprit de la plupart des étrangers, de par l'histoire de notre pays et de ses créateurs. Toutefois, une simple analyse sur un moteur de recherche bien connu montre que Milan et New York sont beaucoup plus cités que Paris en termes de mode et sont sur le point de voler la vedette à la capitale française, alors même que ces villes (surtout New York) n'ont pas une telle légitimité historique sur le sujet. Il est donc important de veiller, dans toutes les formes d'information, y compris électronique, que la cohérence entre les valeurs affichées et les perceptions est bien assurée.

3. Vers la fin du complexe allemand ?

Le cas particulier de l'Allemagne est riche d'enseignements quant à la stratégie de marque d'un pays. On loue aujourd'hui dans le monde le succès du « made in Germany », ce sérieux, cette robustesse internationalement reconnue qui fait des produits allemands ceux à la meilleure qualité perçue. Cette tendance s'est beaucoup renforcée ces dernières années car la plupart des acteurs industriels allemands ont pris le contrepied de la tendance générale de délocalisation et de sous-traitance à l'étranger. Les étapes clé de la production industrielle ont été maintenus sur le territoire national et la sous-traitance a fait l'objet de beaucoup de prudence et de contrôle. On pense en particulier aux secteurs automobile, aéronautique, machines-outils... Cette politique assez généralisée a permis aux produits allemands de bénéficier d'une meilleure image de qualité, et dans les secteurs où les consommateurs sont prêts à payer un peu plus cher des produits de meilleure qualité (ce qui est vrai dans les secteurs que nous venons de mentionner), l'effet « made in Germany » se révèle d'une efficacité impressionnante qui fait aujourd'hui la santé des exportations du pays.

Analysons maintenant ce succès du point de vue de la marque pays. Objectivement, même si la qualité des produits allemands est supérieure à celle de ses concurrents directs (dont la France), ce n'est pas systématique et, pour prendre l'exemple de l'automobile, les constructeurs français enregistrent à l'heure actuelle des taux de pannes immobilisantes sensiblement inférieurs à ceux des constructeurs allemands connotés si positivement[52]. C'est là justement toute la puissance d'une marque bien en place qui fait son œuvre. L'Allemagne joue (plus ou moins consciemment puisqu'il n'y a pas non plus de directeur de la marque Allemagne) sur des valeurs tout à fait légitimes au vu de l'histoire et de la perception de la population allemande : le sérieux, la rigueur, la solidité mais aussi la technologie. Ce sont des valeurs idéales pour des entreprises industrielles qui ont (car c'était dans leur intérêt) joué à fond la carte de la cohérence avec ces valeurs en choisissant de privilégier la qualité par rapport au coût. Au niveau de la communication, la cohérence a également été au rendez-vous : une chancelière discrète, sérieuse voire rigoriste au niveau budgétaire, des publicités des constructeurs notamment automobiles tous focalisés sur la qualité, un renforcement de la base industrielle grâce à des réformes favorables à la compétitivité-coûts. Les produits industriels allemands ont donc bénéficié d'une amélioration réelle du rapport qualité-prix (Figure 19) et ont profité d'une résonance avec l'effet de marque dans sa continuité valeurs – identité – cohérence – publicité. Le capital de marque est maintenant très haut pour les produits industriels allemands et apparaît comme l'un des grands facteurs explicatifs du dynamisme actuel du secteur des exportations.

[52] Source : Renault.

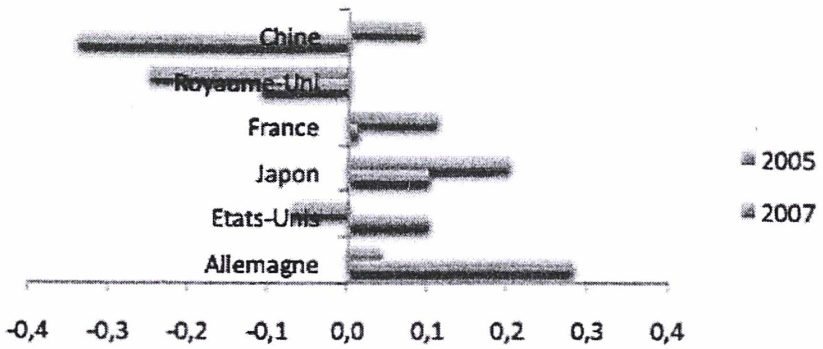


Figure 19 : rapport qualité-prix des biens d'équipement (enquête Coe-Rexecode-DGCIS)

Face à ce succès est apparu en France (et probablement dans d'autres pays industrialisés) une forme de « syndrome allemand » : les déclarations politiques se multiplient pour louer, parfois avec un peu d'excès d'ailleurs, le succès actuel de notre voisin, tout en fustigeant avec un certain dédain la performance de l'appareil industriel français, en particulier dans sa dimension exportatrice. Un certain nombre d'initiatives ont été lancées, dont les Etats Généraux de l'Industrie, pour tenter de redorer le blason de l'industrie nationale avec en filigrane, pour idéal ultime, le modèle allemand.

Nous ne saurions bien entendu remettre en cause l'intérêt de telles démarches, car il est effectivement vital pour notre pays de se préoccuper du secteur industriel sans lequel le reste de l'économie se trouve en grand danger[53]. En particulier, le problème de la compétitivité-coût est défi en passe de devenir critique pour notre économie (Figure 17). Cependant, l'objectif ultime d'une politique économique sectorielle dans notre pays ne devrait pas être le modèle allemand, et la raison en est simple : la France n'est pas l'Allemagne ! Les valeurs sur lesquelles l'Allemagne a fondé sa réussite ne sont pas celle de la France, et nous pourrions lutter pour concurrencer l'Allemagne sur ce terrain pendant des décennies totalement en vain. Ce que nous a appris cette étude de la marque France est que justement notre pays dispose de ses propres forces, de ses propres valeurs, de sa propre identité, et qu'il est beaucoup plus simple de jouer sur ces dernières afin de construire notre valeur de marque et le dynamisme économique qui l'accompagne. Le capital de marque allemand se base principalement sur la dimension des exportations de biens industriels. Nous venons de le voir, le capital de marque français se base sur un subtil équilibre entre les produits, le tourisme, les investissements étrangers et une enveloppe de rêve. La question que nous posons, avant de présenter l'idée de « l'expérience France » comme conclusion à cette étude, est donc la suivante : pourquoi ne pas accepter la marque France pour ce qu'elle est et baser sur ses valeurs reconnues une stratégie de marque porteuse de dynamisme économique ?

---

[53] Eric Huber et Colas Hennion, Comment mesurer les services dématérialisés ? Ecole des Mines de Paris.

B. L'EXPÉRIENCE FRANCE

A la mi-parcours de ce travail de réflexion sur le sujet de la marque France, une courte note résumant le modèle, le calcul et ses implications que nous venons de présenter a été adressée à un certain nombre de contributeurs, que nous remercions pour leur implication à la fin de ce rapport. Les réactions ont été variées, mais il en est ressorti une idée directrice assez forte que nous avons souhaité étudier sous la forme d'une ouverture à la conclusion de ce travail.

1. L'idée de base

L'idée, sans grande surprise, reprend donc le constat que nous venons de faire sur la décomposition de la valeur de la marque France entre ses trois composantes économiques que sont les investissements internationaux, le tourisme et les exportations. Plutôt que de se pencher sur le thème de la cohérence, comme nous venons de le faire, il peut être intéressant de se pencher sur le sujet des valeurs qui sont au centre du modèle de marque.

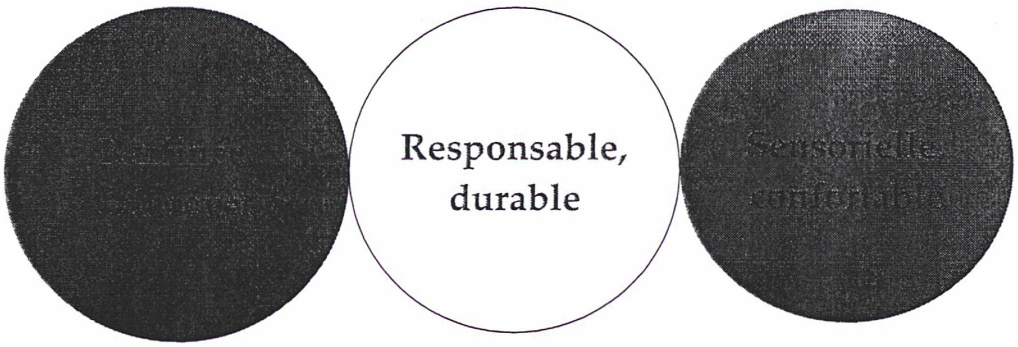
En effet, les professionnels de la marque considèrent qu'au départ de tout travail de construction ou de consolidation de marque doit avoir lieu une étape d'identification des valeurs fondamentales de la marque. Ce choix délibéré d'un petit nombre de valeurs fondamentales n'est en aucun cas unique et dépend bien plutôt des forces, faiblesses, opportunités et risques de la marque sur ses différents marchés ainsi que de l'histoire de la marque.

Le propos n'est pas de revenir sur les bases théoriques qui ont été présentées dans la première partie de ce rapport, mais de montrer qu'il existe des combinaisons de valeurs qui peuvent s'appliquer au cas particulier de la marque France.

Il est nécessaire d'insister sur le fait que les valeurs que nous allons présenter dans cette section ne sont qu'une combinaison parmi tant d'autres possibles. Notre objectif et de montrer, en prenant un exemple concret à partir de valeurs qui ont paru particulièrement cohérentes à nos interlocuteur, qu'il est possible d'imaginer une stratégie de marque pour la France. Un projet « grandeur nature », nous y reviendrons en conclusion, nécessiterait une concertation préalable assez large dans le pays, comme l'ont fait d'autres nations au moment de débuter leur propre projet de marque (la Suède en est un exemple particulièrement marquant).

Nous choisissons donc de retenir un petit nombre de valeurs, cohérentes avec l'idée que la France peut être vue comme une « expérience » : un pays qui séduit par son attractivité, son mode et sa qualité de vie, sa gastronomie, son terroir, son patrimoine, sa culture, son niveau de bien-être et de santé, son rêve... Nous allons montrer qu'il est envisageable de jouer sur ce thème de « l'expérience France » pour bâtir un scénario de marque possible et cohérent par rapport au modèle que nous avons présenté.

Retenons donc par exemple les trois valeurs suivantes :



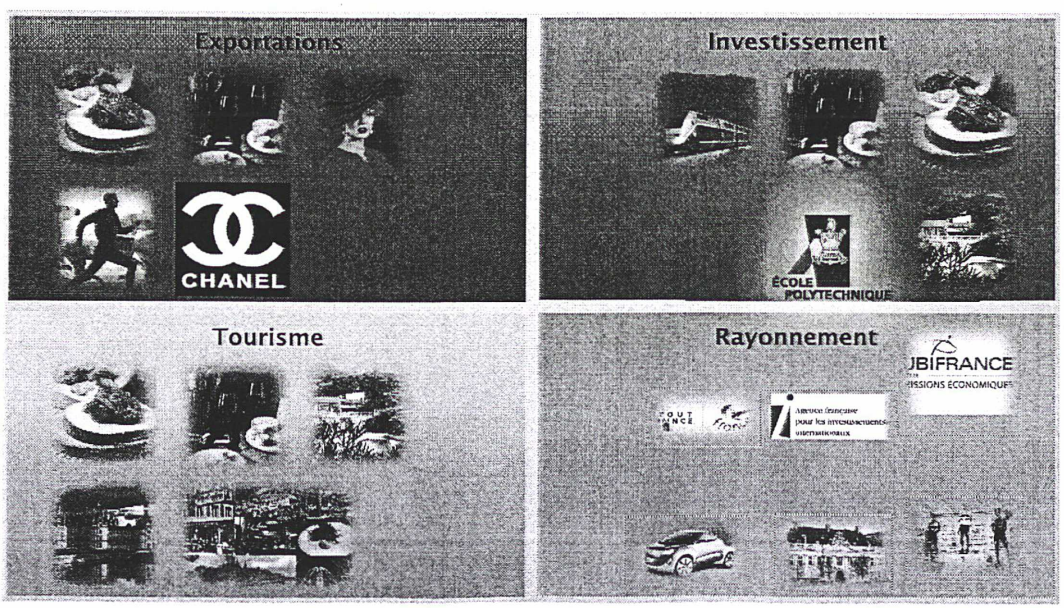
Une fois les valeurs choisies, il s'agit maintenant d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et risques de la marque France par rapport à ces valeurs.

2. Analyse SWOT

L'objet de cette analyse n'est pas d'être exhaustive mais de clarifier le raisonnement sur quelques exemples significatifs qui ont été particulièrement prégnants dans les échanges que nous avons eus.

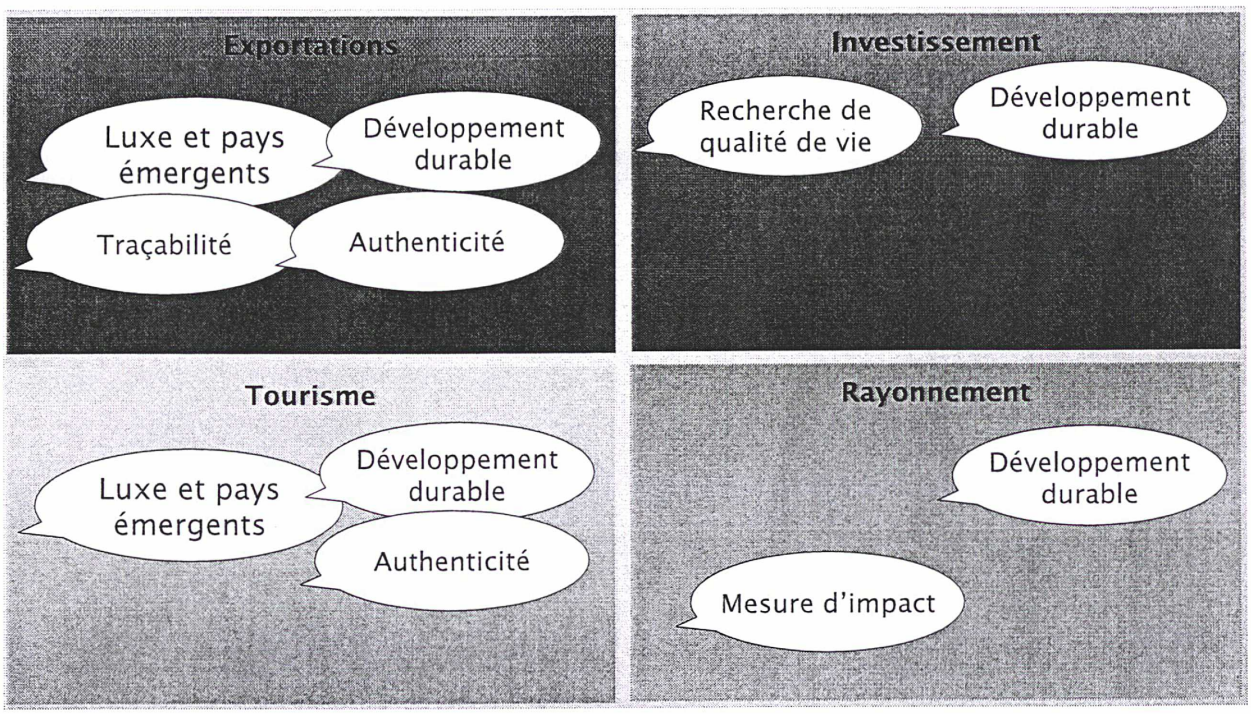
Les schémas suivants permettent d'expliciter visuellement la méthode :

Forces



Opportunités

La France, nous allons le voir, a de sérieuses opportunités à saisir dans les années qui viennent. Les entretiens que nous avons pu mener avec des industriels, sociologues, philosophes et autres publicitaires, ainsi qu'une lecture attentive de la presse économique et des dernières publications relatives à la gestion de marque nous ont permis de mettre en lumière les évolutions suivantes, qui représentent de véritables opportunités pour la France.



La recherche du sens et le rôle de marques.

Les marques et autres slogans vides de sens ont rempli le quotidien des consommateurs des années 1990 et 2000. Le marketing de marque et la publicité tournés vers la construction d'un imaginaire souvent peu représentatif de la véritable qualité des produits ont fini par lasser le consommateur. En ces temps de crise, le bien de consommation de gamme moyenne et de qualité de plus en plus discutable subit de plein fouet le scepticisme de ses clients pourtant réputés fidèles. De nouvelles théories de la gestion de marque, qui se sont en partie inspirées du succès inébranlable des produits de luxe, montrent que le consommateur d'aujourd'hui souhaite que l'on insuffle davantage de sens. Dans un monde d'abondance de l'offre, cela répond à la question sous-jacente qu'il se pose au quotidien: pourquoi acheter ce produit plutôt qu'un autre ? Il ne prend plus ce que revendiquent les marques pour argent comptant. Il souhaite non seulement que le produit réponde à ses attentes en termes de fonctionnalité et de qualité, mais également qu'il ait sa propre culture, son propre imaginaire. Une véritable histoire, une authenticité réelle et revendiquée seront fortement valorisée par des consommateurs en quête de sens, perdus dans la

société de consommation. La France dispose d'une vrai légitimité sur dans ce domaine. Notre pays est vu comme un pays aux valeurs et aux principes forts, et il est une caution qui donne du sens à une expérience d'achat ou de visite.

Le rôle de l'authenticité

Le client d'aujourd'hui consomme du Champagne car il sait l'histoire de ce vin, il sait où il est fabriqué, selon quel procédé et donc quelle est sa qualité. Le client consomme des produits de luxe (comme des sacs Hermès) car le vendeur lui prouve, images à l'appui, qu'il s'agit d'une véritable œuvre d'art, créée sur mesure par des ouvriers à la qualification exceptionnelle, aisément identifiables et à partir des meilleures matières premières. On pourrait multiplier les exemples qui montrent que le client veut « consommer vrai », il veut que le produit qu'il possède fasse sens, raconte une histoire, qu'il ne soit pas que la simple marque sur un produit fabriqué à la chaîne. Le succès des marques françaises comme Hermès, ou encore des automobiles allemandes (BMW a du fermer ses usines aux Etats-Unis car les clients refusaient d'acheter une voiture qui n'aurait pas été produite en Allemagne !) en sont autant d'illustrations. Une marque France bien gérée n'aurait aucun mal à porter ses produits sur le critère de l'authenticité. La France est sans conteste l'un des grands pays d'histoire, de la culture, du savoir-faire et du terroir et jouit donc d'une grande légitimité pour faire naître des produits authentiques.

Traçabilité

Une autre exigence de plus en plus présente sur les marchés mondiaux est celle de la traçabilité. Les entreprises qui les premières seront capables de rendre transparente leur chaîne de valeur à leurs clients jouiront d'un fort avantage compétitif. McDonald's l'a compris en lançant des campagnes de promotion se focalisant sur l'origine des ingrédients présent dans un sandwich. La percée de produits de commerce dit « équitable » illustre encore une fois ce besoin du consommateur, désormais perdu dans la folie de la mondialisation, de transparence vis à vis du cycle de production qu'il exige responsable et respectueux des principes du développement durable. La France est pionnière sur cette valeur notamment dans l'agriculture et l'agroalimentaire avec la création de labels, d'appellations d'origine. Il s'agit maintenant de relever le défi qui consiste à étendre ce principe à d'autres segments de notre économie : industrie, services, tourisme.

Responsabilité sociale et environnementale

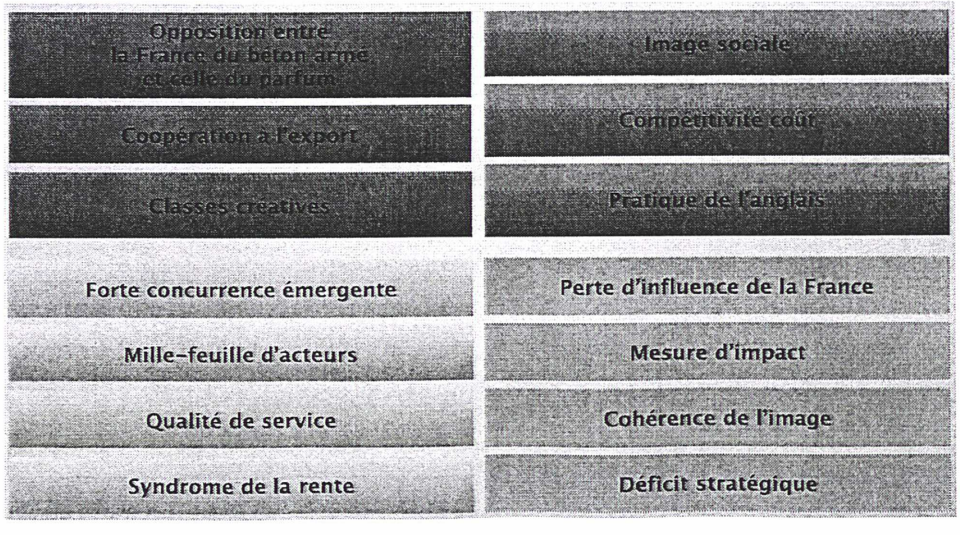
La responsabilité sociale et environnementale de la chaîne de valeur des produits est d'une importance croissante pour les consommateurs, surtout en ce qui concerne les produits à forte valeur ajoutée. La France, qui s'autoproclame pays des Droits de l'Homme et prend aujourd'hui le leadership politique et industriel sur le thème du développement durable, ne peut décevoir ses consommateurs internationaux sur le sujet. Les clients, pour peu qu'ils voient concrètement des actions lors de leurs visites touristiques,

ou constatent les progrès de la négociation politique, accueilleront à bras ouvert les produits qui émergeront (voitures et réseaux électriques, bâtiments à économie d'énergie, savoir-faire sur l'aménagement durable, équipements de faible impact écologique...). Le champ des possibles est immense, la France est dans les *starting blocks*, elle ne doit pas rater le départ de la course et se forger d'ores et déjà une image verte. Sur ce sujet, l'implication de tous les acteurs, entreprises et état, est particulièrement importante. Le développement des automobiles électriques, associées au développement des réseaux associés, est une belle opportunité d'envoyer un signal fort.

Le renouveau du rapport au corps

La dernière grande tendance que nous avons identifiée est celle liée au retour de l'importance du corps et du bien-être dans la consommation moderne. Les sociétés modernes se sont rapidement lassée «du tout virtuel» et des *geeks* passant leur vie assis devant leur écran. Les jeunes ont remplacé la cigarette par la pratique du massage, la Nintendo Wii a connu un succès aussi fulgurant qu'inattendu en privilégiant la libération du corps à la puissance graphique, les installations de thalassothérapie et les cours de yoga connaissent un succès croissant... Les exemples s'accumulent et montrent que le bien-être est revenu à la mode. Apple va jusqu'à faire le pari que le client préfèrera toujours le toucher et le design à la puissance graphique. Le succès incontestable de l'i-phone va complètement dans ce sens. Cet objet a créé de nouveaux gestes dans la conscience collective. Il est agréable au toucher, il comprend l'utilisateur et s'adapte à lui. Là encore, la France doit profiter des opportunités que son identité même lui offre. Quel pays du monde est à la fois reconnu pour son goût et sa gastronomie sans avoir pour autant sacrifié sa santé à l'obésité ? Quel pays du monde est reconnu pour sa qualité de vie ? Quel pays est la patrie des plus grandes entreprises de cosmétiques ? Le crédit de notre pays est immense et faire entrer en résonance une offre touristique adaptée et des entreprises innovantes sur le thème du bien-être corporel est un enjeu majeur.

Faiblesses et menaces



Travailler la compétitivité hors prix de l'offre

Nous avons eu l'occasion en introduction d'insister sur l'importance de la compétitivité hors prix d'une offre à l'exportation. Nous avons découvert dans la partie précédente que la France avait des opportunités immenses à saisir sur les secteurs où l'intangible forme une part importante de la valeur ajoutée. Pourquoi la France n'arrive-t-elle pas à faire naître des marques mondiales sur des secteurs à haute valeur ajoutée matérielle et immatérielle ? Les pôles de compétitivité ont été un pas dans le bon sens afin de renforcer la cohérence dans l'innovation technique même si on peut déplorer qu'ils manquent encore de visibilité au niveau international. La principale critique vient du fait que l'innovation est souvent vue comme uniquement technique. Hors, ce qui fait le succès des grands territoires d'innovation mondiale (comme la Silicon Valley) c'est justement la multidisciplinarité et l'excellence dans les domaines non techniques. Les experts parlent de classes créatives pour désigner les regroupements de jeunes talents vivant physiquement dans les mêmes lieux et aux spécialisations aussi variées que la technique, le design, le marketing, la finance... Ce n'est qu'à travers cette diversité de compétences que la véritable innovation peut jaillir et s'internationaliser. Et c'est dès le stade de l'Université que ces classes doivent se former. Force est de constater qu'en France la classe créative n'existe pas (elle n'est que recréée artificiellement dans certains grands groupes innovants). La France a ghettoïsé ses ingénieurs et ce n'est pas le projet ParisTech, au Tech bien accroché, en se fixant pour modèle un « MIT en moins bien », qui comblera ce manque.

Promouvoir les secteurs réellement créateurs de valeur ajoutée sur le territoire national.

Quand on parle d'industrie en France, on parle essentiellement d'automobile ou d'aéronautique. Pourquoi oublier des secteurs comme le luxe, le tourisme et le tourisme d'affaires, les industries du bien-être ou encore celles liées au développement durable pour lesquels, nous l'avons vu, la France est un territoire de légitimité absolument formidable. Il faut mettre un terme à la dictature d'une pensée qui voudrait que la maroquinerie, la parfumerie et le tourisme ne soient pas sérieux. Rappelons que le secteur du luxe exporte autant que l'aéronautique et qu'il est l'un des principaux payeurs d'impôt au plan national.

Une approche à 360 ° pour les filières d'avenir

L'Etat doit réfléchir à ces secteurs « oubliés » et mettre en cohérence les politiques d'image, de rayonnement, de communication politique, de tourisme, d'innovation, d'investissements selon une approche à 360 ° pour développer des cercles entiers de valeur ajoutée. La compétitivité coût est certes un instrument important, mais elle ne doit pas s'améliorer au détriment de la cohésion entre les acteurs économiques, au détriment des relations entre les grands groupes et leur tissu de sous-traitants. L'Etat

doit au contraire inciter les PME à se regrouper pour être visibles à l'international et collaborer entre elles.

On peut imaginer travailler spécifiquement des filières comme le luxe, le développement durable, le bien-être, le tourisme d'affaires... sur lesquelles la France est crédible et attendue grâce à des politiques regroupant les Universités, les PME et les grands groupes, mais aussi les agences publiques comme UBIFRANCE et l'AFII, sans négliger le maintien d'un rayonnement cohérent. Les ambassades et les puissances publiques compétentes en matière économique doivent également pouvoir adapter leurs messages à chaque pays ou zone cible en fonction des spécificités du marché local. A ce titre, faciliter le dialogue entre la Culture, les Affaires Etrangères et Bercy est primordial dans une perspective de gestion de la marque France et un pilotage interministériel paraît indispensable.

3. Un projet de marque est un engagement national

Dans le monde de l'entreprise, la clé du succès d'un projet de marque est l'implication de l'ensemble de l'entreprise derrière des dirigeants sur un projet cohérent et clairement défini. Deux exemples suffiront à expliciter ce propos. D'un côté Google a réussi à fédérer tous ses collaborateurs dans un projet de marque motivant et visionnaire, une véritable culture d'entreprise, et n'a pas tardé à atteindre un succès planétaire. A l'inverse, France Télécom a confié le projet de marque Orange à sa direction marketing sans entraîner avec lui l'ensemble des employés du groupe. Un très grand mal-être parmi les employés, ainsi qu'un niveau de service technique nettement en retrait ont été les principaux symptômes d'une implication insuffisante de la direction dans le projet de marque.

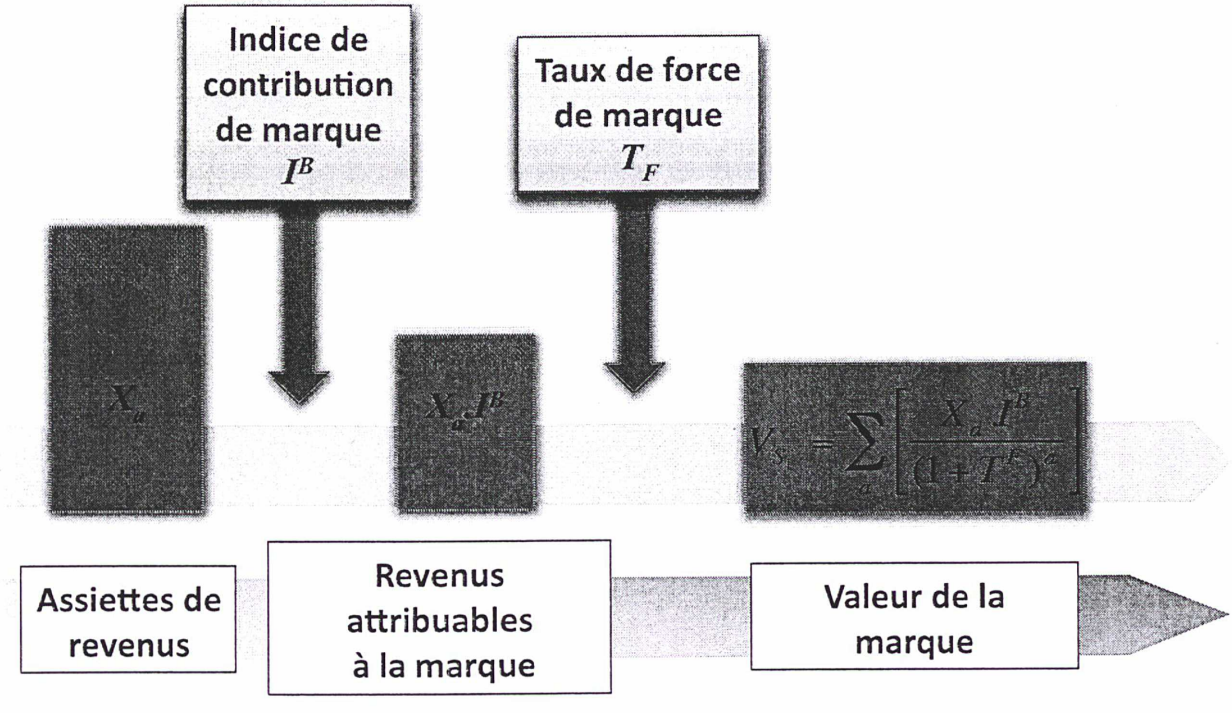
Un projet de marque pays demande une concertation nationale, organisée avec l'ensemble des acteurs concernés, entreprises, Etat, collectivités locales, partenaires sociaux, historiens, sociologues... Il doit être clair et porté par le plus haut niveau de l'Etat, les moyens devant être à la mesure de l'engagement. Cela implique de se poser la question des secteurs à conquérir et de définir dans quelle direction, sur le plan des valeurs, la France veut conduire son image de marque. Loin du débat sur l'identité nationale, c'est un projet de mise en cohérence du territoire entre les enjeux économiques et l'image perçue de notre pays. Ce projet ne peut qu'amener collaborations positives et dynamisme économique à partir du plus précieux joyau qu'est le territoire lui-même.

Conclusion

L'intérêt de l'étude qui vient d'être menée sur la marque France est qu'elle met en lumière les mécanismes économiques et non économiques qui participent de la compétitivité du territoire français dans son ensemble. L'approche quantitative qui a été développée ne doit pas être considérée comme un indicateur absolu de la valeur de marque du pays mais doit s'analyser dans l'évolution temporelle et dans la comparaison avec les principaux compétiteurs internationaux. De plus, la mise en œuvre même de cette méthode est ce qui permet d'identifier les principaux enjeux et d'aboutir aux pistes que nous sommes sur le point d'évoquer. Prendre un point de vue macroéconomique sans négliger les dynamiques sectorielles permet de mettre le doigt sur les grains de sable qui bloquent les mécanismes et empêchent à l'ensemble du cercle vertueux de libérer de la valeur. La discussion avec un grand nombre d'acteurs, directeurs d'agences publiques, industriels, spécialistes de la gestion de marque, consultants travaillant pour d'autres gouvernements, sociologues, nous a permis l'élaborer quelques pistes de réflexions.

Annexes

SCHÉMA DE PRINCIPE DE LA MÉTHODE INTERBRAND™



SEGMENTATION GÉOGRAPHIQUE

Nous avons opéré un zonage en regroupant les pays qui ont une perception de la France et des Français assez proche en nous basant sur plusieurs études, dont un rapport de M. Bernard Plasait du Conseil Economique, Social et Environnemental[54].

Le lecteur ne sera pas surpris de voir qu'une grande partie du Monde n'est pas couvert : en effet, nous n'avons retenu que les principaux partenaires commerciaux de la France, qui comptabilisent à eux seuls 95% des échanges économiques avec l'hexagone.

[54] Bernard Plasait, Améliorer l'Image de la France, Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental, Journal Officiel, 14 avril 2010.

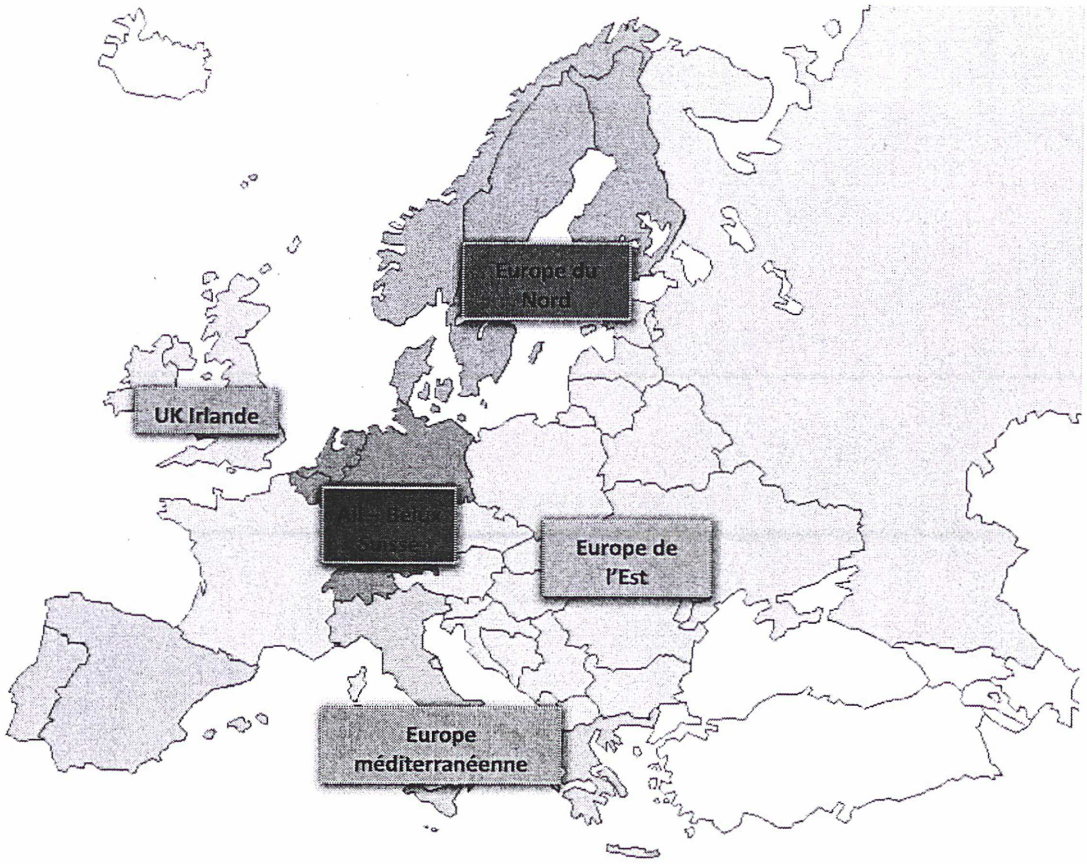


Figure 4 : segmentation géographique en Europe

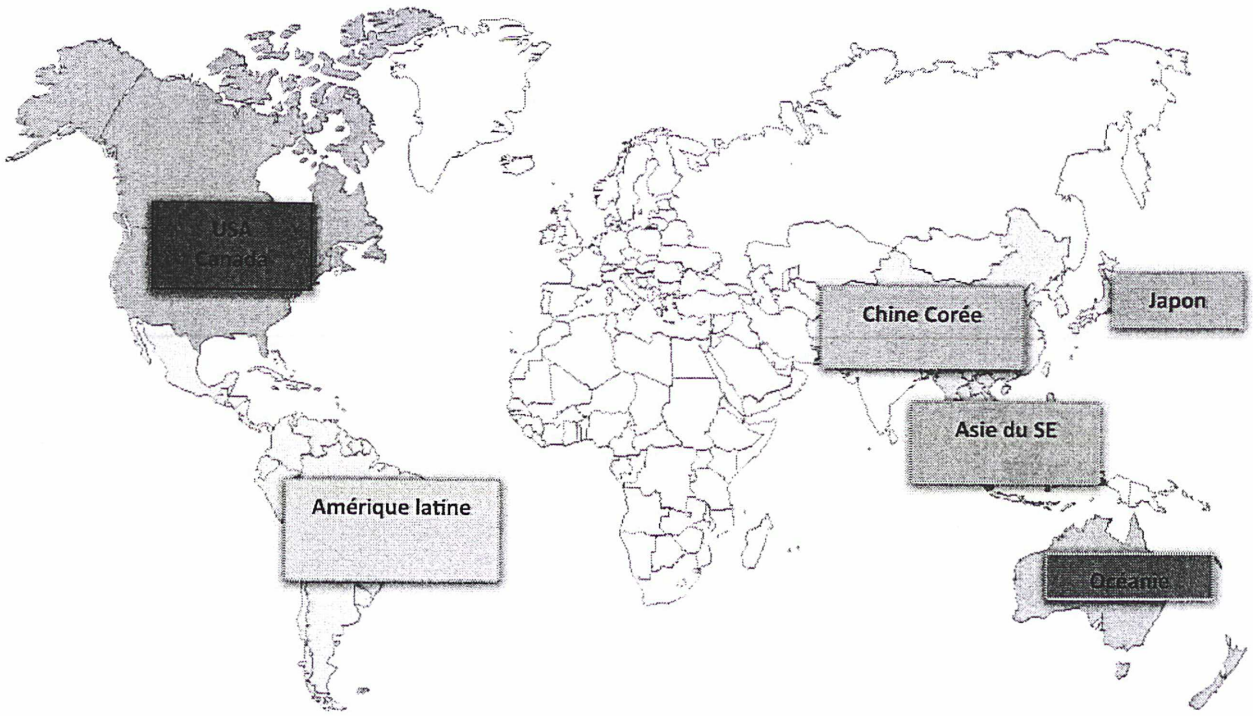


Figure 5 : segmentation géographique dans le reste du monde

CALCUL DE L'INDICE DE CONTRIBUTION DE LA MARQUE FRANCE

1.Indices de contribution pour une marque commerciale

Nous avons vu que l'indice de contribution représente la part des revenus due à la marque, ou autrement dit qui disparaissent en l'absence de marque.

Le calcul proprement dit du taux de contribution va découler d'une analyse des comportements d'achat des consommateurs. Nous en donnons un exemple, par exemple pour un sac à main.

Au moment de l'achat, un client ou une cliente fait son choix, de manière consciente ou inconsciente. Des études marketing permettent d'identifier ces critères de manière précise. Pour un sac, ces critères s'échelonne de la qualité du sac, de l'élégance (ou design), de la rareté, de la matière, de la praticité, du prix à la beauté ou au fait que ce sac est un marqueur social. On note ces critères en fonction de leur importance dans la décision d'achat, sur une base 100.

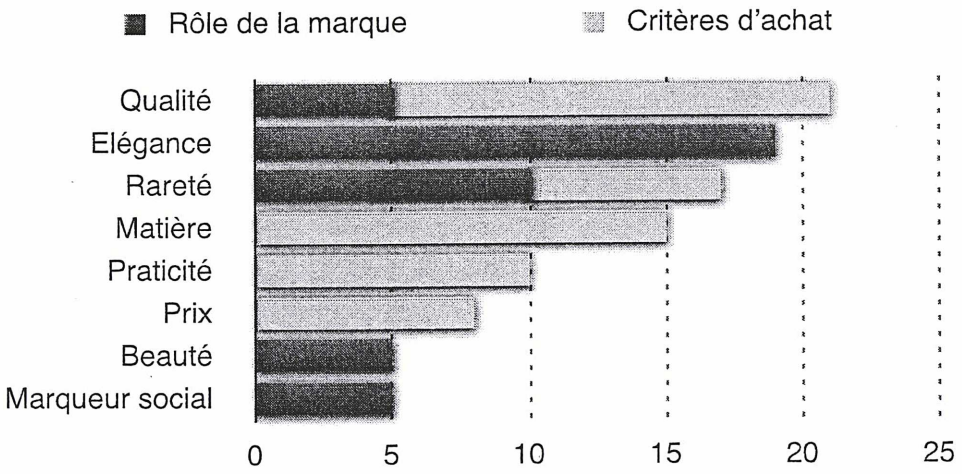


Figure 6 : exemple de critères de choix au moment de la décision d'achat

Certain de ces critères sont dits objectifs, au sens où ils sont immédiatement accessibles à tous. Par exemple, la matière d'un sac, ou encore sa praticité ou son prix sont des informations accessibles à tous les clients sans qu'ils aient besoin d'aide pour se faire un point de vue.

D'autres critères sont dits subjectifs, au sens où le client n'est généralement pas capable de se faire un point de vue certain sans aide extérieure. Par exemple, le fait que le sac soit élégant ou beau, ou qu'il agisse comme marqueur social, sont des critères éminemment subjectifs et le client peut être influencé par des éléments d'informations périphériques. C'est sur ces critères, sur lesquels le consommateur fait un choix en environnement incertain, que la marque peut jouer un rôle en apportant à ce dernier une garantie que le produit sera à la mode, élégant, beau et fera un effet en société. La marque joue alors pleinement son rôle de réducteur de risque.

Enfin des critères sont partiellement accessibles au client. Un exemple particulièrement illustrant est celui de la qualité. La qualité des produits n'est en effet pas forcément accessible à tous, mais uniquement aux «connaisseurs» ou aux «spécialistes». Ainsi, pour ce critère, le client a besoin d'un investissement initial (temps passé à se renseigner, à échanger avec des personnes ayant eu l'expérience de ces produits) afin de se le rendre accessible. Dans l'ignorance, il pourra se fier à la marque, qui viendra combler ce déficit d'information. Le développement des réseaux de consommateurs, des forums internet de discussions a permis récemment de développer énormément l'échange informel d'informations autour des produits et de leur qualité.

Ainsi, comme illustré sur la Figure 6, en sommant les notes des critères de choix subjectifs, pour lesquels la marque joue un rôle dans la décision d'achat, on abouti à la part de la décision d'achat qui dépend de la marque. C'est le taux de contribution de la marque.

Comment appliquer ce principe de calcul à une marque pays ? C'est ce que nous allons voir, étant précisé qu'il faut distinguer les revenus issus du tourisme et des investissements directs étrangers, des exportations.

2.Indices de contribution pour les exportations

L'effet «marque France» est très inégal selon les marchés, et il s'agit donc d'identifier un indice de contribution par secteur exportateur.

Sur la base de la nomenclature NAF, nous avons d'abord commencé par écarter l'ensemble des secteurs pour lesquels les effets de marque sont faibles : secteurs à faible différenciation, ou avec peu de contenu technologique (matières premières, industrie de transformation, services à faible valeur ajoutée). A fortiori, les effets de marque pays sont nuls pour ces secteurs.

Ensuite, pour les secteurs restants, nous avons recensé les études marketing sur les critères d'achat des consommateurs. Evidemment, il n'a pas été possible de trouver une étude spécifique pour chaque secteur. Nous les avons donc regroupé en grandes catégories :

- la santé,
- le transport,
- les bien d'équipement,
- l'agroalimentaire,
- l'habillement, le luxe,
- le divertissement et la culture.

Pour chacune de ces catégories, nous avons comparé les critères de choix aux valeurs suggérées par la marque France, de la même façon que pour les marques commerciales.

Nous avons de plus étayé notre analyse sur la base des critères suivants :

- Les entreprises françaises sont-elles leader sur le marché ?
- Les entreprises françaises ont-elles été leader sur le marché par le passé ?
- Le savoir-faire français est-il reconnu ?

Evidemment, le résultat du calcul n'est pas à prendre au pied de la lettre, au sens où l'analyse repose sur un certain nombre d'appréciations subjectives, mais il donne des grandes tendances sur les secteurs pour lesquels la marque France joue un rôle important, et ceux qui pèse d'un point de vue comptable.

Secteurs	Taux de contribution
Divertissement, culture	67,3 %
Agroalimentaire	58,7 %
Habillement, luxe	27,7 %
Santé	14,1 %
Transports	7,1 %
Biens d'équipements	0,3 %

Tableau 1 : taux de contribution par secteur exportateur

3.Indices de contribution pour le tourisme et les investissements internationaux

Pour les flux de revenus issus de la dépense touristique et des investissements, nous avons vu que la France se vend en direct face aux pays concurrents. Un touriste ou un investisseur «achète» un petit bout de France en y passant ses vacances ou en investissant dans l'hexagone.

Tous les critères de choix des touristes ou des investisseurs dépendent des valeurs et des qualités suggérées par la marque France, à l'exception du seul critère tangible : la localisation géographique. Ainsi, si un Australien vient passer des vacances en France, il aura probablement hésité avec l'Italie et l'Espagne, qui sont à peu près à la même distance de l'Australie et sous un climat semblable. Ainsi le taux de contribution sera de 100%, car le critère géographique ne jouera pas. Par contre, un touriste britannique pourra préférer la France à l'Espagne du fait de la proximité géographique. Ce critère, objectif, n'est pas influencé par la marque France, et ainsi le taux de contribution des pays limitrophes de la France sera vraisemblablement plus faible que pour les pays plus lointains. Nous avons donc

logiquement réduit les taux de contribution pour les flux de dépense touristique et d'investissement étrangers pour les pays de la zone Europe.

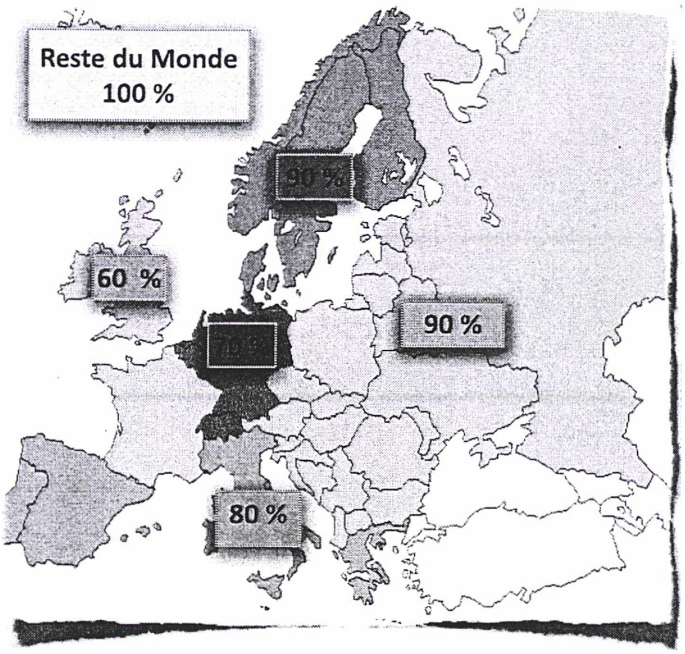


Figure 7 : indice de contribution de la marque France pour la dépense touristique et les IDE

CALCUL DU TAUX DE FORCE DE LA MARQUE FRANCE

Le taux de force est une mesure de la capacité de la marque à garantir la demande dans un avenir proche. Il est calculé sur la base d'une analyse concurrentielle de la marque, à l'occasion de laquelle ses forces et ses faiblesses sont évaluées (croissance, position de leader, adéquation avec les évolutions du marché) ainsi que les perspectives intrinsèques du marché (croissance, acceptabilité social, droit de la propriété industrielle).

Nous nous sommes basés sur une étude d'un cabinet allemand, Anholt-GFK Roper Nation Brand Index[55], qui évalue chaque année l'influence d'une cinquantaine de pays sur un 6 critères : les produits exportés, la gouvernance, le tourisme, la culture, les gens, la capacité d'accueil (immigration et investissement).

Pour passer d'une notation par critère d'influence à un taux de force par flux économique (exportations, tourisme, investissement étrangers), il s'agit de pondérer les critères de manière représentative. Par

[55] Anholt-GfK Roper NBI^{SM} 2009 Report

exemple, pour le tourisme, nous avons pris en compte majoritairement l'indicateur «tourisme», mais aussi l'indicateur «gens» car l'image qu'ont les touristes des résidents est un facteur d'attractivité important, ou encore l'indicateur «culture» car c'est une des raisons pour lesquelles on visite un pays étranger. Sur la base de ces pondérations, on aboutit à une notation agrégée, qui mesure l'influence des pays pour chacun des grands flux économiques. La pondération est présentée dans le tableau 2.

[redacted]

Sur la base de ces pondérations, on procède ensuite à une transformation affine respectant les conditions suivantes :

- taux sans risque (score pondéré maximal) : 4%,
- taux risqué (score pondéré minimal) : 14%.

[redacted]