

# La Marque France

© TRANSVALOR - Presses des MINES, 2011

Photos de couverture :

Paris, Tour eiffel, © Claude Coquilleau, Fotolia

Serveur, © Alexander Kataytsev, Fotolia

Sac Speedy 40 (40 x 25 cm) en toile Monogram - vue de 3/4, © Louis Vuitton

60, boulevard Saint-Michel - 75272 Paris Cedex 06 - France

email : [presses@ensmp.fr](mailto:presses@ensmp.fr)

<http://www.ensmp.fr/Presses>

ISBN : 978-2-911256-45-5

Dépôt légal : 2011

Achévé d'imprimer en 2011 (Paris)

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

# La Marque France

Vincent Bastien  
Pierre-Louis Dubourdeau  
Maxime Leclère

Dans la même collection :

- Lydie Evrard, Ronan Venetz  
*Réussir ses projets en Russie*
- Coordination Bernard Guy  
*Ateliers sur la contradiction*
- Frédéric Baudouin, David Parlongue  
*La faim dans le monde*
- Crises d'aujourd'hui et défis de demain
- Julie Dubois, François Rousseau  
*Fascinantes nanotechnologies*
- Au-delà des grandes peurs, des grands  
doutes et des grands espoirs.
- Benjamin Huteau,  
Jean-Yves Larrauffe  
*Le modèle suédois, un malentendu ?*
- Aurélie Bray, Soraya Thabet  
*Les phénomènes migratoires, un défi pour la  
France ?*
- Coordonné par Gilles Guerassimoff  
et Nadia Maïzi  
*Îles et énergie*
- Thomas Houdré, Mathias Lelièvre  
*Délocalisations - Acte II*
- Comprendre les délocalisations de  
services en France
- Sébastien Dessillons,  
Thomas Maurisse  
*Les nouveaux conquérants*
- Qui a peur des entreprises des pays  
émergents ?
- Philippe Thauré  
*Pechiney ?... Vendu !*
- Benjamin Frémaux, Clémentine  
Marcovici  
*Stratégies d'entreprise*
- Fashion victims ou fashion leaders ?
- Olivier David, Adeline Fabre  
*Les économies d'énergie dans l'habitat  
existant*
- Une opportunité si difficile à saisir ?
- Emmanuel Farhi, Nicolas Lambert  
*Les entreprises face à la politique européenne  
de la concurrence*
- Mourad Haddad et Arnaud Tomasi  
*Le haut débit*
- Un enjeu pour les collectivités  
territoriales ?
- François Bordes, Gonzague de Pirey  
*La Belgique impertinente*
- Comprendre la Belgique pour deviner  
l'Europe

# Remerciements

Nous tenons à remercier vivement tous ceux qui, par leur aide, leurs conseils et leur relecture attentive, ont contribué à l'élaboration de cet ouvrage. Nous pensons tout particulièrement à :

- M. Michel Berry, École de Paris du Management ;
- M. Pierre Couveinhes, Conseil Général de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies, Rédacteur en Chef des Annales des Mines ;
- M. Grégoire Postel-Vinay, Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services ;
- M. Jean-Noël Kapferer, professeur à HEC.

Nous remercions également, pour les échanges fructueux que nous avons pu avoir avec certains de leurs dirigeants, les administrations et entreprises suivantes :

- Agence française pour les Investissements internationaux (AFII) ;
- Agence Atout France ;
- Agence Ubifrance ;
- Agence pour le patrimoine immatériel de l'État (APIE) ;
- Ministère de la Culture et de la Communication ;
- Ministère des Affaires étrangères et européennes ;
- Ministère de l'Économie, des finances et de l'emploi ;
- Mission Jégo sur la marque France ;
- Service d'Information du Gouvernement (SIG) ;
- L'Agence régionale de développement (ARD) d'Île-de-France ;
- HEC ;
- Le PRES ParisTech ;

- L'École des Mines de Paris ;
- Agence Nelly Rodi ;
- Agence Interbrand ;
- Agence Carré noir ;
- Agence Sociovision ;
- Agence Ifbranding ;
- Le groupe Renault-Nissan ;
- Le groupe PSA ;
- Hermès ;
- Danone ;
- Camille Fournet.

# Introduction

La mondialisation est le grand enjeu actuel pour la France, et en même temps la grande peur d'une partie de nos concitoyens, qui hésitent entre le refus de l'évidence et la tentation de se contenter, face au tsunami qui se dirige vers nous, d'élever des barrières de paille et de prononcer des formules incantatoires, illusion que la magie du verbe chère à notre culture saura empêcher l'inéluctable. Si le déni du réel face à cette vague conduit à la catastrophe, on peut à l'inverse chercher à en tirer profit – surfer sur elle pour accélérer notre développement. Pour ce faire, la première étape est d'opérer une révolution non point jacobine mais copernicienne : assumer le fait que la France n'est plus le centre du monde, comme elle le fut peut-être au XVII<sup>e</sup> siècle, mais un simple acteur de cet univers qu'est notre planète. Cela implique de remplacer la question « qu'est-ce que nous, Français, pensons être la France ? », base du débat récent et confus sur « l'identité nationale », par la question opposée « que pensent les autres de notre pays ? ». Ce serait la reconnaissance du fait que, dans le contexte de la mondialisation, un pays est un ensemble soumis à la perception du reste du monde, et que la France ne déroge pas à la règle – au grand dam des partisans de « l'exception française ». Cette situation est similaire à celle d'une entreprise face à son environnement (clients, concurrents, banquiers, etc.), et a conduit au développement d'un outil marketing puissant – la stratégie de marque – dont l'objectif est double : comprendre comment l'entreprise est perçue et trouver comment influencer cette perception dans le sens recherché. À ce stade, il est bon de noter qu'un des pionniers du sujet est un Français – Jean-Noël Kapferer, co-auteur dès 1984 d'un article fondateur de cette démarche<sup>1</sup>, où le concept de marque est étendu bien au-delà du simple nom donné à un produit.

D'ailleurs, le concept de marque a déjà diffusé au-delà des entreprises, et désormais les musées, les universités, les clubs de sport, les villes,

---

<sup>1</sup> Kapferer JN, Variot JF (1984), *Les six facettes de l'identité de marque*.

commencent à se penser comme tels, pour mieux rayonner sur le plan international et accroître leur pouvoir d'attraction. Dès lors, chercher à adapter à un pays le concept de marque est légitime. Plongé dans la mondialisation, un pays est, comme une entreprise, une collectivité humaine en interaction avec d'autres collectivités, et dont la réputation est vitale car elle conditionne la facilité avec laquelle ce pays peut « se vendre », c'est-à-dire créer des partenariats et des relations de confiance avec les autres pays, exporter ses produits, attirer des touristes et des investisseurs : aller chercher en dehors de ses frontières la richesse et la reconnaissance.

Les différents pays de la planète partent, de ce point vue, de situations très différentes. Les pays les mieux réputés, dont fait partie la France, disposent de véritables facilités pour se vendre à l'étranger car ils bénéficient d'une réelle crédibilité dans des secteurs économiques importants. À l'inverse, d'autres pays ont beau redoubler d'efforts pour faire reconnaître leurs forces, ils ne parviennent pas à susciter la confiance.

« Si vous avez de la chance, comme la Suède, et jouissez d'une réputation puissante et positive, tout est facile car tout est bon marché. [...] Quand vous vendez un produit, vous n'avez qu'à revendiquer le "made in Sweden" et les gens sont immédiatement prêts à payer 20 % de plus. [...] Tout ce que vous faites est plus facile, plus rapide et moins cher. » *Simon Anholt<sup>2</sup>, s'adressant à des représentants du Conseil pour la promotion de la Suède en juillet 2010.*

Comparaison n'est pas raison. L'idée de cet ouvrage est d'abord de préciser dans quelles limites et sous quelles conditions on peut considérer un pays comme une marque, puis d'en tirer des conclusions opérationnelles pour la France. C'est la démarche entreprise par deux des auteurs dans leur mémoire de fin d'études<sup>3</sup>. Pour ce faire, nous proposons une modélisation de la France tenant compte des principaux facteurs, économiques et autres, qui caractérisent et influent sur sa marque, c'est-à-dire, pour paraphraser Kapferer, l'essence de son attractivité sur les marchés extérieurs, dopant l'attractivité intrinsèque de ses produits et de ses services, de son art, de son territoire, de son mode de vie, de son économie. Une approche

<sup>2</sup> Simon Anholt est conseiller du gouvernement britannique et spécialiste des marques pays, sujet sur lequel il a été l'un des premiers à écrire dès 1998 (Anholt, Simon (July 1998). « Nation-brands of the twenty-first century ». *Brand Management* (Henry Stewart Publications) 5 (6): 395–406. 2007)

<sup>3</sup> Dubourdeau PL, Leclère M, *La Marque France*.

quantitative montrera ensuite qu'il est possible d'attribuer une valeur à la marque France et, ce-faisant, de comprendre les mécanismes qui sous-tendent cette valeur. Cette méthode fera apparaître un certain nombre de constats inattendus et parfois contre-intuitifs qui remettent en cause de nombreux préjugés qui ont cours sur les forces et les faiblesses de la marque France.

Cette approche quantitative représente une nouveauté dans l'étude du concept de marque pays. Elle permet d'analyser différemment et de se poser les bonnes questions quant à la structure de la marque. Les conclusions de ce calcul, que nous mettrons en perspective aux côtés d'autres éléments d'appréciation des spécificités du pays, nous permettront d'identifier les caractéristiques de la marque France, ses forces et faiblesses, et les axes de travail permettant d'en tirer le plus possible de valeur ajoutée en confrontant ses atouts aux opportunités d'un monde qui change.

Il est important de comprendre qu'un pays, à la différence d'un produit commercial, a une identité dont découle une réputation qu'il est très difficile de modifier aux yeux du monde, du moins à court terme, car elle est le reflet de ses points forts et de ses points faibles réels, et que tout progrès passe nécessairement par un travail important de remise en question basé sur des politiques sectorielles ambitieuses – chantier forcément long et exigeant. Nous souhaitons ainsi être très clairs sur le fait que l'objectif de cet ouvrage n'est pas de proposer une démarche de « nation branding » pour la marque France, qui consisterait à faire des propositions pour améliorer la perception de la France aux yeux du monde par une stratégie de communication en se passant d'un travail de fond. Il s'agit, bien au contraire, dans une première étape, d'identifier, au sein d'un environnement en évolution permanente, les caractéristiques du pays qui sont légitimes, crédibles, vraies et perçues comme telles par le reste de la planète et à partir desquelles il serait possible de renforcer les points forts de la marque France et de développer des stratégies sectorielles cohérentes entre elles exploitant au mieux son potentiel. Dans une seconde étape, en utilisant les outils mis au point dans l'industrie, nous chiffrerons les différents composants de la valeur de la marque France et chercherons à en quantifier les potentiels d'amélioration.

Nous ferons enfin des propositions traduisant concrètement les opportunités identifiées en politiques sectorielles et transverses, avec le souci permanent de la cohérence globale du positionnement de notre pays et du renforcement de sa crédibilité aux yeux du monde.

« La majorité des gouvernements qui font appel à moi me posent toujours la mauvaise question. Ils disent : “que peut-on faire pour être plus connus ?”. C’est la mauvaise question. La bonne question est : “que peut-on faire pour être crédibles ?” ». *Simon Anbolt*

# Le concept de marque et son application à la France

Chaque Français associe intuitivement à son pays un certain nombre de caractéristiques, d'images, d'idées, de valeurs, voire de sensations – bref, tout un imaginaire provenant de son éducation et de ses expériences passées. Ces univers sont très hétérogènes : quoi de commun entre l'Antillais, le fils de pied-noir né sous le soleil du Maghreb, le Vosgien de souche ? Et pourtant, il y a bien un « je ne sais quoi » de commun entre eux, à commencer par la langue – c'est ce qui fait que nous sommes une nation. Cette association existe de même pour beaucoup d'étrangers. Partout dans le monde, tout comme en France, notre pays a une image, très variable suivant les individus, et dispose d'une réputation qui le précède – celle d'un « produit » de longue durée, taillé par l'Histoire et façonné par les expériences cumulées avec ses partenaires étrangers. Cette question de la réputation n'est pas anodine – certains pays ont très mauvaise réputation, d'autres n'en ont tout simplement pas. C'est ce capital de réputation, dont il s'agit de comprendre les éléments, le mécanisme de formation et les effets induits.

D'une réputation à une marque, il n'y a qu'un pas que nous franchirons pourtant avec prudence. Afin d'analyser jusqu'à quel point le concept de marque est pertinent pour un pays engagé dans la compétition mondiale, il est nécessaire de revenir sur la notion de marque. La marque, pour une entreprise, est source de nombreux bénéfices mais implique des règles de gestion très précises et sophistiquées.

Les notions d'identité et de cohérence, en particulier, sont fondamentales. Après l'examen de ces notions et de leurs implications pratiques, nous étudierons plus en détail les analogies entre une marque commerciale

classique, une marque de luxe, et un pays. Nous verrons qu'il existe de nombreux points communs, mais également des points de divergence qui reflètent les difficultés soulevées par la gestion des marques pays. Ce travail nous permettra de dresser les enjeux et les éléments clefs d'une gestion efficace de la marque France, mais aussi de bâtir un cadre d'action permettant de décliner des stratégies sectorielles cohérentes.

## RETOUR AUX FONDAMENTAUX DE LA MARQUE

La marque est devenue l'un des symboles de la société de consommation, et avec la mondialisation, elle a envahi notre environnement. Pourtant les mécanismes de base de son fonctionnement sont assez peu connus par le grand public, particulièrement en France. Ces mécanismes sont restés quasi identiques depuis les débuts du marketing, et ce malgré une extension considérable des champs d'application de ce concept. Hier simple nom d'un produit, la marque est aujourd'hui, comme l'écrit Jean-Noël Kapferer, « le concentré d'une proposition de valeurs qui s'incarne dans des produits et des services »<sup>1</sup> – d'où l'extension considérable de la notion de marque à tous les secteurs, même hors du monde économique (villes, universités, clubs de sports, etc.). Dans tous ces cas, la gestion même de la marque repose sur des concepts simples et logiques.

Le dictionnaire nous donne plusieurs définitions du mot « marque » : « 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 ». Cette définition renvoie au concept de différenciation et dès lors à la question : y a-t-il une manière de faire ou d'être à la française ? Existe-t-il une « patte » française ? Existe-t-il un « concentré de valeurs » à la française ? Sans cette différence, plus de spécificité, plus de particularité – seul le prix compte. L'objectif de cet ouvrage est de montrer que cette différenciation existe, et nous verrons par la suite quelles sont les bases de l'identité de la marque France qui en découlent.

<sup>1</sup> Kapferer JN, (2000), *Re-marques*, Ed d'Organisation.

Pour l'entreprise, la marque est à la fois un repère, une trace d'origine, une « manière de faire » de l'entreprise. Elle donne du sens à l'acte d'achat du client en quête d'information en véhiculant un certain nombre de valeurs clefs.

## 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 et bien d'autres représentations. Aujourd'hui, les marques sont omniprésentes dans toutes les catégories de biens et de services. Les marques peuvent tout autant recouvrir des réalités matérielles (une voiture, un savon) qu'immatérielles (un moteur de recherche, un logiciel, un service). Les marques sont même distinctes des entreprises qui les possèdent : on observe des géants comme Procter&Gamble, Unilever ou encore LVMH qui sont en fait des gestionnaires d'un portefeuille de marques dont la notoriété est très supérieure à celle de l'entreprise en tant que telle – comme Dove vis-à-vis de Unilever ou Louis Vuitton vis-à-vis de LVMH. Même les produits dits « sans marque » des distributeurs sont maintenant vendus sous des noms de « marque distributeur » qui sont des marques en tant que telles. Carrefour, Leclerc, Intermarché, U, Auchan, qui n'étaient auparavant que des enseignes, ont construit leurs marques propres, comme « Reflets de France », associées à une gamme complète de produits destinés à concurrencer les marques établies.

De manière générale, la marque est génératrice de flux de clientèle, donc de chiffre d'affaires, de profit, de valeur. Or, ce qui génère un profit dans la durée est nécessairement un actif, c'est pourquoi la théorie du marketing parle de « capital marque »<sup>2</sup>. Ce capital se construit lentement au fil du temps, des investissements (en recherche, innovation, distribution, publicité) et de la constance du message adressé au consommateur à travers les produits. 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 : comment la marque crée-t-elle de la valeur ? Question qui, pour une entreprise, peut se reformuler : quelle assurance de profit futur procure la marque ?

<sup>2</sup> Kapferer JN, (1991), *Les marques, capital de l'entreprise*, Ed d'Organisation.

Les influences de la marque sur l'environnement de l'entreprise ont été analysées en détail dans les ouvrages de référence<sup>3</sup>. Ainsi, la marque exerce son influence selon quatre axes principaux : les clients, les fournisseurs, les collaborateurs et les actionnaires.

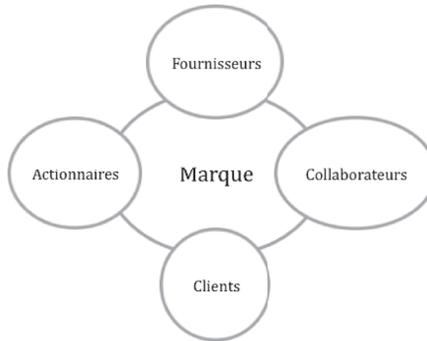


Figure 1 : les 4 axes d'influence de la marque

- **Les clients :** la marque a sur eux un effet d'entraînement charismatique (« qui m'aime me suive ») ce qui génère plus de ventes (effet volume) et accroît la marge par unité vendue (effet prix) grâce à une triple influence sur :
  - la notoriété : un client se tourne préférentiellement vers une marque dont il a déjà entendu parler, notamment s'il est amené à faire un choix dans un contexte d'incertitude sur la qualité des produits ;
  - 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 produits ;
  - la réduction du risque client : la signature d'une marque connue donne au client la sensation de prendre moins de risques notamment sur des catégories sensibles : achats onéreux, produits d'hygiène ou de santé, produits à fort impact social... Ainsi, il n'est pas surprenant que les marques

<sup>3</sup> Kapferer JN, (1991), *Les marques, capital de l'entreprise*, Ed d'Organisation.