

La marque France

Dans le tourbillon de la mondialisation, les États se livrent à une compétition acharnée pour trouver des débouchés à leurs entreprises nationales, attirer des projets d'investissements à forte valeur ajoutée, ou encore faire venir de nombreux touristes en quête de dépaysement et d'expériences. Au cœur de cette agitation, la France se démarque par une longue histoire et une culture très riche. Dès lors, il est légitime de se demander comment tirer parti de la notoriété et des spécificités de notre pays de la même manière qu'une entreprise tire profit de sa marque. Parler de « marque France », c'est reconnaître que les pays utilisent les mêmes armes que les entreprises, au premier rang desquelles l'image et la marque. Quelle stratégie de marque pour la France pourrait avoir un sens ?

Pour les entreprises comme pour les États 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. Sur ce terrain de l'immatériel, les États et les entreprises investissent massivement depuis quelques décennies (enseignement supérieur, recherche et développement, innovation, marketing, design). Si la France maintient son effort en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation, la dimension de la marque semble faire l'objet de moins d'attention au niveau politique. C'est le sujet que nous avons étudié pour notre mémoire de troisième année de formation au Corps des Mines¹.

Les marques, véritables piliers de la stratégie des entreprises

Les marques sont apparues dès le début des activités économiques. On marquait alors, au sens propre, ses produits pour les distinguer de la concurrence. Progressivement, les marques se sont étoffées jusqu'à véhiculer une certaine idée du produit, de la société, de l'entreprise et même une culture propre. Au point que, désormais, une marque est un actif immatériel fondamental pour une entreprise, au sens où elle crée une valeur ajoutée importante pour le client, donc pour l'entreprise qui commercialise le produit vendu sous cette marque. Pour Disney, Coca-Cola, Mac Donald's ou encore Louis Vuitton, la valeur associée à la marque est ainsi estimée à plus de la moitié de la valeur boursière de l'entreprise.

Cette valeur s'explique par la capacité qu'a la marque à assurer à son exploitant un profit plus élevé et durable. Une marque forte agit sur ses clients en les rendant fidèles et prêts à payer davantage pour



un produit en lequel ils ont confiance. Elle agit sur ses fournisseurs en devenant incontournable et permet de négocier de meilleures conditions d'achat. Elle agit sur ses collaborateurs par son projet et ses valeurs qui permettent d'attirer les meilleurs éléments et les motiver pour œuvrer efficacement au succès de l'entreprise. Elle agit enfin sur ses créanciers dont la confiance se traduit naturellement par des taux d'intérêt plus bas. Tous ces aspects vont dans le sens d'une meilleure rentabilité à long terme et d'une réduction globale du risque pour l'entreprise.

Pour créer et gérer efficacement leurs marques, les entreprises se basent sur deux piliers fondamentaux : l'identité et la cohérence².

L'identité exprime le fait qu'une marque doit être une « personne immatérielle » à part entière, qui existe au-delà du produit, de la simple image et du slogan. Une marque doit avoir une histoire (si possible véridique, comme pour Hermès, Lacoste, Citroën...), des valeurs assumées (le fun pour Virgin, le rêve pour Disney, la santé pour Danone...) et un véritable caractère (le cynisme pour Volkswagen). Une marque authentique est plus forte car elle est plus légitime aux yeux de ses clients.

La cohérence est la nécessité pour une marque d'être toujours fidèle à ses valeurs au risque, dans le cas contraire, de décevoir ses clients et de se détruire. Ainsi un produit Virgin, qu'il s'agisse d'une boisson Virgin Cola, d'un magasin Virgin Megastore ou d'une classe affaires Virgin Atlantic, sera toujours fidèle aux valeurs fondamentales de la marque Virgin : le fun, la qualité du service client et le rapport qualité / prix. Si la cohérence est assurée, le client est en confiance et la marque gagne en valeur.

Les pays sont-ils des marques ?

Si les marques sont si efficaces pour les entreprises, peut-on appliquer ces mêmes techniques aux pays ? En première approche, on note un grand nombre de points communs : d'abord un nom, un slogan (« Liberté, Égalité, Fraternité » par exemple), un logo (le drapeau tricolore ou Marianne). Sur le terrain de l'histoire et des valeurs, un pays comme la France bénéficie d'un fort effet d'authenticité. Enfin, un pays, au même titre qu'une entreprise, participe à la compétition internationale sur de nombreux marchés : les produits et services nationaux, le tourisme, la captation de l'investissement étranger et l'offre culturelle.

D'ailleurs, de nombreux pays ont déjà engagé avec succès des démarches de « marque pays ». La Suède et la Corée du Sud sont parvenues à changer leur image aux yeux du monde en une vingtaine d'années avec de formidables effets de levier sur leurs économies. Des dizaines de pays se sont lancés dans des démarches similaires, qui se trouvent actuellement à des niveaux de maturité très inégaux. La France, qui paradoxalement dispose d'experts parmi les plus reconnus mondialement en matière de stratégie de marque, n'a pas, à notre connaissance, entrepris de réflexion globale sur le sujet.

Un modèle qui a ses limites

Nous sommes parfaitement conscients des limites de l'analogie. On ne gère évidemment pas la marque France comme on peut gérer une marque commerciale, car elle se caractérise par une grande complexité liée au nombre de marchés couverts ainsi qu'aux aspects intangibles (influence culturelle, diplomatique, politique) à prendre en compte. La différence majeure réside dans le fait que le second pilier de la marque, la cohérence, souffre de la multiplicité d'acteurs aux intérêts divergents qui parlent et agissent au nom de la France (État, entreprises, individus, associations). Néanmoins, s'intéresser aux grands principes et aux bonnes pratiques qui ont fait le succès des grandes marques est un guide pour définir les contours d'une stratégie de marque pour la France.

Nous avons ainsi construit un modèle simple qui permet de tenir compte des aspects les plus saillants de la marque France. Nous avons considéré la France comme une boîte noire et examiné sa capacité en tant que marque à convaincre ses « clients » (des étrangers), que ce soit par l'apport de capitaux (investissements étrangers), par l'achat de produits français fabriqués au moins en partie sur le territoire national, et par les séjours touristiques et dépenses associées effectués sur le territoire. L'importance du rayonnement du pays (sa notoriété, son influence politique, médiatique, culturelle) a été prise en compte, mettant en évidence l'effet d'entraînement fondamental entre ce rayonnement et les flux économiques.

Construction par analogie d'une valorisation de la marque France

Sur la base du modèle précédent, et en nous inspirant des méthodes de valorisation des marques d'entreprises³, nous avons cherché à estimer quantitativement la valeur de la marque France. Cela nous a permis d'identifier certains mécanismes de la création de valeur de notre marque pays.

Le calcul de la valeur d'un actif repose toujours sur une démarche en deux étapes : on commence par identifier les revenus supplémentaires créés par l'actif, puis on fait une somme actualisée avec un taux représentatif du risque associé. Il en va de même pour le calcul de la valeur d'une marque, tout l'enjeu étant d'identifier la marge supplémentaire due à la marque et le risque associé.

Sans entrer dans le détail⁴, il convient de distinguer les deux marchés sur lesquels la France se « vend » en direct (les investissements étrangers et le tourisme) du marché des exportations pour lesquelles la marque France vient en second rang, en marque ombrelle, après les

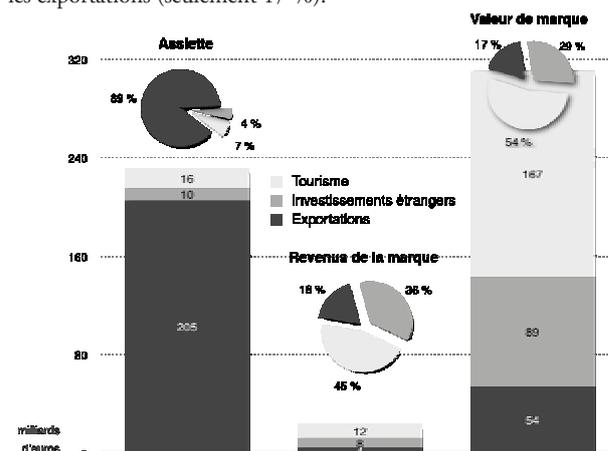
marques commerciales. En effet, compte tenu des règles douanières et commerciales internationales, l'affichage sur les produits d'un lien avec la France n'est souvent pas obligatoire et relève davantage de la politique commerciale des entreprises.

Ainsi, lorsque Microsoft investit en France pour implanter un centre de R&D, elle aura procédé à une analyse comparative pointue entre la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni... et fait son choix sous l'influence directe de la marque France. En revanche, un client chinois achète d'abord une Peugeot pour la marque elle-même avant d'acheter une voiture française.

Une répartition surprenante de la valeur

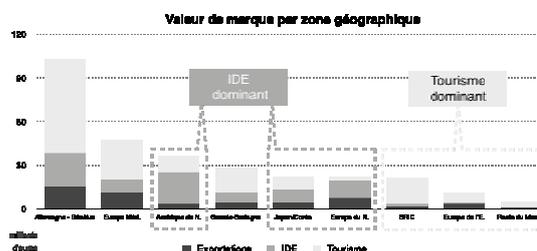
Sur une assiette de 231 Mds d'euros correspondant à la valeur ajoutée générée en 2008 par les exportations, la dépense touristique et les investissements étrangers, la part attribuée à la marque France est seulement de 24 Mds, soit un taux de contribution de 10 % en moyenne. Mais les contributions des trois flux économiques sont très inégales : le taux atteint 80 % pour les investissements, 75 % pour le tourisme contre seulement 2 % pour les exportations. Cela confirme une intuition : l'effet de la marque France, en tant que marque ombrelle, est très faible pour les produits exportés comparativement aux marchés « d'accueil » d'investissements ou de tourisme.

Grâce à une analyse de risque intégrant en particulier la notoriété de la France face à ses principaux concurrents, nous avons ensuite déterminé des taux d'actualisation par marché, reflétant le risque associé à la marque France, et abouti à une valeur totale de marque de 310 Mds d'euros dont la plus grande part provient de la contribution du tourisme (54 %), devant les investissements étrangers (29 %) et les exportations (seulement 17 %).



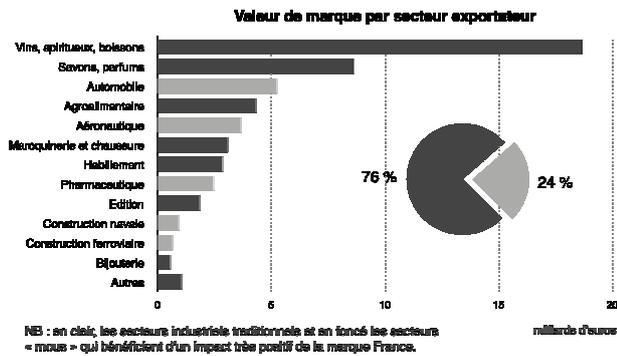
L'importance du tourisme

Le calcul de la valeur de la marque par zone géographique met en lumière la manière dont la marque accède à de nouveaux clients. Hormis les partenaires commerciaux traditionnels 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), pour lesquels 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. 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.



Le parfum contre l'acier trempé

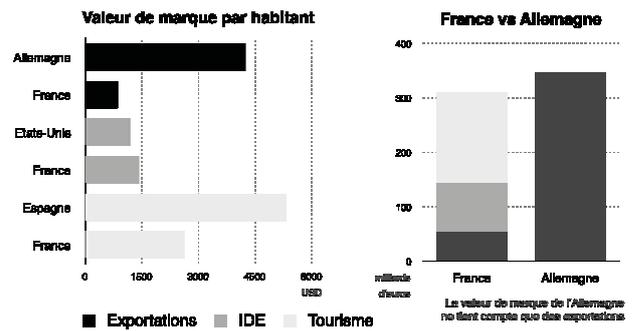
Identifier la contribution de la marque France n'est pas chose aisée. Il s'agit d'analyser au moment de la décision d'achat, quel rôle joue la marque par rapport aux autres critères de choix. Évidemment, la marque France joue très inégalement selon les secteurs. Ceux à faible valeur ajoutée (matières premières, agriculture, industrie de transformation) où les effets de marque sont faibles, contribuent logiquement peu. Pour le reste, la marque France profite en premier lieu aux secteurs de l'agroalimentaire (notamment aux vins et spiritueux), de la parfumerie et des cosmétiques, ainsi que de la mode, de l'habillement et de la chaussure, plus qu'à des secteurs tels que l'automobile, l'aéronautique ou encore l'industrie pharmaceutique.



La France, forces et faiblesses

Enfin, si la France possède une valeur de marque par habitant supérieure à celle des États-Unis pour les investissements étrangers (confirmant ainsi son statut de destination favorite des capitaux étrangers), elle accuse un retard important en termes d'exportations par rapport à l'Allemagne (dont la valeur de marque dans ce domaine par habitant représente, par habitant cinq fois celle de notre pays).

Néanmoins, on constate que la France compense partiellement son retard en valorisant les capacités d'accueil de son territoire. Le retard se creuse également avec l'Espagne pour le tourisme : la France reste la destination préférée en nombre de visiteurs, mais la dépense touristique connaît un ralentissement inquiétant.



Nécessité d'une approche à 360°

L'intérêt d'une approche quantitative comme celle que nous venons de présenter n'est pas seulement d'obtenir un chiffre, mais aussi et surtout de mettre en relief la dynamique de la marque. Ainsi, nous avons mis en valeur l'interdépendance entre les trois flux pris en compte et qui contribuent ensemble à la valeur de la marque. Cela se traduit concrètement par le fait que c'est la même personne (un Chinois par exemple) qui visite aujourd'hui la France pour la première fois, dont l'épouse adore les produits français, et qui pourra demain être un gros investisseur ou un touriste fortuné. Il est donc primordial qu'il y ait cohérence entre ces différents aspects, que la première expérience ne déçoive pas notre ami chinois afin qu'il devienne un client fidèle de la France dans tous ces domaines.

De même, la force et la qualité du rayonnement sont vitales, en particulier auprès des nouvelles classes aisées des pays émergents, qui demain seront celles qui viendront dépenser en France, acheter nos

On pense souvent que les revenus du tourisme sont une manne infinie qui nous revient de droit sous prétexte que la France est «le plus beau pays». Il s'agit d'une idée fausse !



produits et investir massivement. Il est donc nécessaire de diffuser largement les valeurs de la France, sa culture, sa langue, ses grands événements... car c'est l'équivalent pour une marque commerciale de la publicité dont elle ne peut en aucun cas s'affranchir. C'est donc dans la cohérence des trois flux et dans l'effet d'entraînement avec le rayonnement non économique que se construit la valeur de la marque France.

L'expérience France

Ces réflexions ont inspiré à l'ensemble des interlocuteurs avec lesquels nous avons travaillé (industriels, académiques, sociologues, politiques, directeurs d'agences publiques...) des réactions qui convergent dans une direction assez précise que nous proposons comme piste de réflexion et conclusion de cette étude.

Contrairement à une idée reçue, ce ne sont pas les exportations qui, selon notre modèle, fondent la valeur de la marque France. Notre pays est bien plus efficace pour attirer sur son territoire que pour vendre ses produits à l'étranger. Il est vu comme une terre d'accueil, avec des atouts et valeurs bien connus : qualité de vie, richesse du patrimoine, qualité des infrastructures... qui en font une véritable expérience. On compare souvent la France à l'Allemagne en se désolant de nos piètres performances en matière d'exportations. À l'origine de ce décalage, la marque Allemagne doit son succès à une promesse de qualité et de sérieux qui, non seulement ne se décréte pas, mais requiert des années de construction. Pourquoi ne pas accepter que la marque France n'est pas moins bonne mais simplement différente ?

Un projet de stratégie de marque pour la France ?

Que pourrait être un projet de marque inspiré de l'idée de l'expérience France ? Les nombreux spécialistes de la gestion de marque que nous avons rencontrés se rejoignent au moins sur la méthode :

- mener une réflexion nationale qui implique la population selon des principes de communication interne et de dialogue social ;
- comme pour une entreprise, un projet de marque doit être porté par le plus haut niveau de l'État car c'est la seule manière d'impliquer fortement toutes les parties prenantes ;
- identifier les valeurs françaises reconnues à travers le monde en fonction de l'expérience.

Préjugés et véritables enjeux.

L'étape clé du projet est ensuite l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et risques de la marque. On trouvera dans notre étude une réflexion assez complète sur le sujet, inspirée par de nombreux échanges avec, notamment, des sociologues et des cabinets de tendance. Nous donnons ici seulement des exemples qui nous tiennent particulièrement à cœur.

VRAI ou FAUX ? On pense souvent que les revenus du tourisme sont une manne infinie qui nous revient de droit sous prétexte que la France est « le plus beau pays ». Il s'agit d'une idée fautive : même si la France reste le pays le plus visité au monde, le niveau des dépenses par touriste est moins satisfaisant : la France n'occupe que le troisième rang dans ce domaine, après l'Espagne et les États-Unis. Les études montrent que notre pays est en recul dans les classements mondiaux : les touristes sont souvent déçus par leur séjour, notamment parce qu'ils considèrent que Français sont méprisants à leur égard. Responsable du décalage de qualité ressenti, la chute des investissements hôteliers dans notre pays compromet notre compétitivité future. Or, ce décalage entre la réalité de la prestation et le rêve annoncé nuit gravement au principe de cohérence qui sous-tend la marque France. La « liste noire » du tourisme en France est connue de tous : l'accueil souvent mauvais dans les aéroports, leurs médiocres liaisons avec Paris, les difficultés fréquentes avec les taxis et les garçons de café, le mauvais rapport qualité / prix des prestations d'hôtellerie...

VRAI ou FAUX ? On pense souvent que la France jouit d'une aura importante en matière d'industrie. C'est une idée fautive. Ariane, Concorde, Airbus et le TGV sont bien moins connus, en tant que

produits français, que le champagne et la haute couture. Il faut mettre fin au préjugé selon lequel les industries du luxe, de la mode, du tourisme, de l'art de vivre ne seraient pas « sérieuses » alors que le nucléaire ou l'automobile le seraient. Aujourd'hui, les industries qui s'en tirent le mieux, exportent, et créent de la valeur ajoutée en France ne sont pas celles que l'on croit souvent. Les industries « légères » sont peu reconnues, alors qu'elles ont une véritable cohérence avec l'identité de marque française. La France peut être un pays technologique tout en capitalisant par ailleurs sur ce qui fonde son image dans le monde, sur ce qui fait son charme.

VRAI ou FAUX ? La France est légitime en matière d'authenticité, de traçabilité et de développement durable, trois grandes tendances de consommation actuelles. C'est vrai. Notre pays est l'un de ceux dans lequel on vit et on mange le mieux, mais aussi où l'on est en meilleure santé. Cet apparent paradoxe fonde une opportunité unique de développer un pan de la marque sur les industries et le tourisme du bien-être, qui connaissent une véritable explosion actuellement. Sur le développement durable, la France a commencé à acquérir une certaine légitimité grâce au volontarisme politique. Il s'agit à présent d'ancrer ces valeurs dans la marque France, en menant à bien des projets ambitieux et symboliques tels que la voiture électrique ou encore l'éco-tourisme. La France dispose des compétences requises en matière d'enseignement supérieur et de recherche. À l'heure où de grands projets universitaires sont en train d'être conçus, il est important de faire preuve de cohérence et de recréer des « classes créatives » en cessant d'isoler les ingénieurs, les marketeurs, les sociologues, les designers... et en leur construisant des lieux de vie et d'échanges communs. Il s'agit de créer les viviers favorables à l'émergence d'idées et de sociétés innovantes à l'écoute du monde et de ses tendances, pour répondre aux grands enjeux de demain, en cohérence avec l'identité de la marque France.

Il reste aux politiques à ouvrir un chantier novateur, ouvert et cohérent pour construire et développer pour la France une stratégie de marque porteuse de valeur ajoutée.

Pierre-Louis Dubourdeau et Maxime Leclère,
Ingénieurs des Mines

NOTE

¹ Pierre-Louis Dubourdeau et Maxime Leclère, *La Marque France*, à paraître aux Presses de l'École des mines.

² Jean-Noël Kapferer. *Les marques, Capital de l'entreprise*, 2007, Éditions d'Organisations Eyrolles.

³ Méthode de valorisation Interbrand.

⁴ Le lecteur intéressé par la méthode de calcul de la valeur de marque pourra se reporter à : *La Marque France*, Pierre-Louis Dubourdeau et Maxime Leclère, op. cit

La *Gazette de la Société et des Techniques* a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :
<http://www.annales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal septembre 2010

La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,
120, rue de Bercy - télédéc 797 - 75012 Paris
<http://www.annales.org/gazette.html>

Tél. : 01 42 79 40 84

Fax : 01 43 21 56 84 - mél : michel.berry@ensmp.fr

N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : Pierre Couveinhes

Rédacteur en chef : Michel Berry

Réalisation : PAO - SG - SEP 2C

Illustrations : Véronique Deiss

Impression : S160

