

Le Bulletin de L'ILLEC

Ceci n'est pas une newsletter

Marque France, atout maître ? (I)

SOMMAIRE

UNE PERSONNE REMARQUABLE

Éditorial

page 2

UN COMBAT POLITIQUE

Entretien avec Denis Gancel
(W & Cie)

page 1

UN RÉFÉRENTIEL COMMUN

Entretien avec Philippe Lentschener
(McCann)

page 4

OPÉRATION EN SECOND PLAN

Entretien avec Marcel Botton (Nomen)

page 5

MATRICE DE COLLECTIF

Entretien avec Guénaëlle Gault
(TNS Sofres)

page 6

RIEN DE MOINS QUE CONSTRUIRE LA FRANCE

Entretien avec Patrick Mathieu
(PMC)

page 7

Un combat politique

En principe, la marque s'arrête au seuil de l'univers non marchand. Sauf à s'y enrôler comme arme immatérielle, dans le champ concurrentiel des politiques de puissance.

Entretien avec Denis Gancel, président de l'agence W & Cie¹

■ Depuis quand et pourquoi des pays ont-ils emprunté au privé les attributs de la marque ?

Denis Gancel : Le *nation branding* ou marketing des nations débute aux États-Unis quand Georges Creel est nommé par le président Wilson, en 1917, à la tête du premier office de relations publiques pour le pays. L'entrée en guerre des États-Unis aux côtés des Alliés en 1917 n'est pas populaire ; aussi faut-il expliquer les raisons de l'abandon de la neutralité, et surtout lever des fonds pour financer la guerre. Georges Creel invente les « réunions quatre minutes », temps nécessaire pour changer les bobines dans les salles de cinéma et lever des fonds tout en faisant la promotion des valeurs de l'Amérique. Il écrit en 1920 le livre *How we advertize America*, première initiative organisée, née d'une guerre, de ce qui sera plus tard nommé *soft power*.

Deuxième marche vers le *nation branding* : la guerre froide conduit les États-Unis à promouvoir les valeurs de l'Amérique par tous les moyens. Moyens culturels avec la radio *Voice of America*, les bibliothèques en Allemagne et dans toute l'Europe, le cinéma avec Hollywood et les studios Disney. Moyens industriels, avec l'extraordinaire expansion des marques américaines, dont Coca-Cola ou Marlboro sont les emblèmes.

Ces sagas de marques s'appuient sur l'imaginaire du pays, qui lui-même se nourrit des conquêtes mercatiques. C'est le premier exemple d'un *soft power* voulu et orchestré. Aujourd'hui, des pays comme la Corée du Sud et ses grandes marques (Samsung, LG, Daewoo, Hunday) appliquent rigoureusement les mêmes méthodes. Beaucoup de pays émergents ont compris l'enjeu du *nation branding*. Grâce à une diaspora formée dans les meilleures universités occidentales, ils développent des stratégies de marque-pays visant en particulier à les faire progresser dans les classements internationaux, qui deviennent des baromètres de la réputation d'un pays. Ces pays, en déficit d'identité, ont compris que le capital immatériel (culture, éducation, qualité de vie, tourisme, accueil...) avait autant d'importance que le capital matériel et les infrastructures. C'est le *goodwill* que connaissent bien les financiers, ce

(suite page 2)

Une personne remarquable

Annoncé pour le début de l'année, espéré dans la foulée du « conseil attractivité » du 17 février à l'Élysée, le lancement officiel de la « Marque France » se fait attendre. Après le rapport¹ de la « Mission Marque France » de juin 2013, les consultations qui ont été conduites ont porté sur vingt-deux propositions, parmi lesquelles devaient être retenues les principales composantes du dispositif : de la création d'un graphisme « ombrelle » à l'inscription du « récit économique » français dans les programmes scolaires, en passant par l'approfondissement et la mise en avant des dimensions distinctives du « design » et de la « traçabilité droits de l'Homme », la matière était riche, et toutes n'auront pas fait l'unanimité (ainsi les CCI ont fait état de leur réticence à l'idée d'un « France Store » conçu comme une extension commerciale du site *France.fr* renouvelé, ou à l'élargissement du label *Origine France garantie* à la conception ou au savoir-faire²).

« Dispositif », car en tout état de cause la Marque France ainsi esquissée n'est pas réductible à une marque attachée à un objet ou à une gamme d'objets, à caractère matériel ou immatériel. Elle est un dispositif transversal à caractère institutionnel, qui viserait à fédérer trois domaines dont les contours sont tracés par l'action et les comptes publics : l'exportation, le tourisme et l'investissement étranger. À ce titre, elle se doterait d'un pilotage propre qui, si souple soit-il (GIE public-privé et « comité Eiffel » des entreprises recommandés par la Mission), ne peut manquer de susciter des aspirations concurrentes³ et appeler des arbitrages délicats. Faut-il y voir la raison d'un lancement différé ?

Quand il s'élève à la nation, et vise à en exprimer les intérêts stratégiques, le marketing territorial ne peut esquiver les difficultés et les contradictions du politique. La France était connue depuis Michelet comme une « personne ». Assurément, une personne remarquable, mais une personne compliquée, qui va devoir faire preuve de volonté pour que sa marque soit simple (c'est-à-dire bonne).

En attendant son dévoilement officiel et une mobilisation générale autour de la Marque France, ce *Bulletin* et le suivant réunissent des réflexions propres à éclairer le public de citoyens-consommateurs et acteurs de l'économie, qui peuvent se demander comme Foch avant la Marne : « *De quoi s'agit-il ?* »

François Ebrard

1. www.marque.france.fr/rapport_marque_france.pdf.

2. www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=95b2d70c-8d24-473f-b8e0-dd01713896a0&groupId=3687449.

3 Ibidem, où les CCI demandent à participer au GIE rassemblant UbiFrance, l'AFII et Atout France. La fusion d'UbiFrance et de l'AFII a été annoncée le 17 février, sans référence à la marque.

>> suite de la page 1

qui donne un supplément de réputation et devient une source de respectabilité internationale et de valorisation en termes d'attractivité économique. La respectabilité et la compétitivité sont, pour un pays, les deux motifs de s'engager dans la valorisation de sa marque.

Cela s'applique aux pays qui se regroupent par intérêt économique bien compris, comme les Brics, créés sous l'impulsion de Goldman Sachs pour faire contrepoids au G7, ou par affinité géographique ou culturelle – les « aires linguistiques » chères à Dominique Wolton. Le partenariat lusophone entre le Mozambique, le Brésil, l'Angola, le Portugal et le Cap-Vert est un bel exemple d'aire linguistique.

Cela s'applique enfin à toutes les formes de territoires, en particulier les villes et les régions. On a vu apparaître, ces dix dernières années, de véritables systèmes de marques pour des villes comme Amsterdam, Copenhague, New York, Singapour, qui montrent l'importance pour un territoire de se doter d'un cadre de cohérence pour tous ses points de contact avec les « parties prenantes ».

■ *Votre Observatoire de la marque France, conçu avec l'institut de sondage ViaVoice, fait-il apparaître, depuis sa première édition, en 2009, une évolution de la perception de la marque France par les Français ?*

D. G. : L'Observatoire de la marque France est né d'une rencontre avec le regretté Jacques Marseille, ardent défenseur des atouts de la France, pour combattre le pessimisme mortifère. En 2009, il était très difficile d'accoler le mot « marque » à la France. Et nous étions peu nombreux à défendre l'idée qu'il fallait réagir au pessimisme ambiant. Aujourd'hui, plus de 90 % des Français sont favorables à la marque France. C'est devenu un sujet d'unité nationale.

Cependant, la dernière vague de l'étude est alarmante : 70 % des Français se déclarent en dépression collective. Nous sommes un pays où la méfiance est devenue une compétence, où l'on juge nos voisins plus compétents et plus performants que nous, où une majorité de jeunes souhaiteraient vivre en dehors de France.

La marque France est devenue un combat politique majeur, au sens de l'intérêt national. Il faut travailler non plus en défense (protectionnisme) mais en attaque, créer un véhicule imaginaire (la marque) pour fédérer les énergies et faire entendre la spécificité française dans l'économie mondiale. L'étude *Nation Goodwill Observer* que W & Cie a menée en 2013, avec Ernst & Young et HEC, qui compare selon sept critères le capital immatériel de vingt-six pays parmi les plus importants, montre que la France est reconnue dans le monde entier, par les leaders d'opinion et responsables économiques, comme le pays de la créativité culturelle et artistique. L'étude montre notre extraordinaire capital imaginaire et dit l'urgence qu'il y a à le gérer professionnellement, dans un étroit partenariat entre le public et le privé. Je me réjouis de la création d'un haut conseil de l'attractivité².

■ *Qui porte le mieux la marque France ?*

D. G. : À 90 %, les Français désignent les entreprises et les entrepreneurs comme les meilleurs ambassadeurs de la marque

France. La France est un des pays du monde qui comptent le plus de créations d'entreprises par habitant. En France, on fait des bébés et des entreprises, et pourtant on est collectivement pessimiste ! Jusqu'à présent, il existait un fort décalage entre le sentiment de bonheur collectif et le sentiment de bonheur individuel : les Français se déclaraient malheureux collectivement et heureux personnellement. Ce décalage, du fait de la crise et du chômage, se réduit. On peut y voir une situation à haut risque, comme des raisons d'espérer une réaction forte. Les Français sont imprévisibles. C'est notre force.

■ *Quelles sont les limites de l'analogie entre marque commerciale traditionnelle et marque d'entités publiques ?*

D. G. : Tout n'est pas marque. Qui dit marque dit transaction, échange, champ économique, champ de la compétitivité. Une marque doit être connue, aimée et choisie, donc inscrite dans un champ concurrentiel. La marque s'arrête quand on entre dans le champ du politique, du diplomatique, de la démocratie, qui doivent rester des univers non marchands.

■ *Prenons les fonctions fondamentales de la marque commerciale : distinguer, clarifier, sécuriser, promettre. En quoi une marque-pays y répond-elle ?*

D. G. : La marque est un territoire. Et un territoire, c'est un emblème, un récit, un lieu et des interactions. Chaque territoire interprète à sa manière ces quatre critères : l'emblème avec son drapeau et tous les signes associés, comme l'hymne ; le lieu avec ses totems iconiques qui font image à travers le monde (le Guggenheim à Bilbao, le Louvre à Lens, la tour Khalifa à Shanghai, la tour Eiffel à Paris...), le récit ou l'histoire propre à chaque lieu, avec sa singularité.

Il faut insister sur ce point. La mondialisation qui se déploie n'est pas exactement celle que les Américains avaient anticipée. Pour eux (Théodore Lewitt par exemple), la *globalization* ne pouvait être qu'une américanisation du monde. La dépendance à Google et son modèle économique en est une illustration. Mais beaucoup de forces que l'on pourrait qualifier d'identitaires sont apparues, revendiquant des souverainetés et des spécificités culturelles. Il n'y a jamais eu autant de pays dans le monde. Beaucoup de nouveaux États ont été des pays privés d'identité pendant des décennies. Tous, y compris les plus petits États du monde, cherchent à développer leur identité, leur personnalité propre.

Il y a enfin les interactions entre le territoire et tout ce qui l'entoure. Le numérique est une possibilité formidable pour des pays de développer des stratégies d'émergence au moindre coût. Si l'on s'en tient au territoire européen, Erasmus est un extraordinaire exemple de brassage et d'interaction à l'échelle d'un continent.

■ *La France aurait-elle des efforts particuliers à faire pour répondre aux fonctions fondamentales de la marque ?*

D. G. : Elle doit rassembler ses forces et les mettre en cohérence. Il y a une France, mais des Français ! Il faudrait appliquer à la France la devise de la Comédie-Française, qui date de 1680 : *Simul et singulis* (« Être ensemble et être soi-même »).

■ *Quel est le territoire de la marque France, le périmètre de produits et services auquel elle s'applique ?*

D. G. : Il doit être souple, agile, flexible et particulièrement large, pour accueillir toutes les dimensions de notre patrimoine imaginaire, sans exclure aucun secteur.

■ *La segmentation de l'offre par marques-pays répond-elle à un vrai besoin parmi les consommateurs ?*

D. G. : La mondialisation est un concept élitiste inventé par les classes dirigeantes. Chez nous, elle est vécue comme une menace, un ennemi de l'extérieur dont il faut se protéger. Dans les pays émergents, elle est vue comme une opportunité. Tout simplement parce ce qu'ils se sentent à l'intérieur de la mondialisation. Dans ce contexte, la marque d'origine joue un rôle de repère. L'origine n'a jamais eu autant de valeur (la réassurance, la traçabilité par l'origine), et la valeur n'a jamais eu autant d'origines (les composants d'un téléphone proviennent d'une vingtaine de pays).

Or si le luxe français revendique ses origines bien françaises, l'automobile, elle, parle anglais ! Elle baisse pavillon, au moment où les Allemands, en signant *Das Auto* pour Volkswagen ou *Vorsprung durch Technik* pour Audi, ont compris que la fiabilité allemande était un avantage compétitif. Notre salut ne sera jamais dans l'imitation mais dans l'invention.

■ *Quels sont les deux ou trois traits majeurs qui fondent la personnalité et l'imaginaire de marque de la France ?*

D. G. : Selon 42 % des Français, la première valeur de la marque France, ce sont des valeurs commerciales (compétitivité, qualité des produits, puissance des entreprises). Au deuxième rang (22 %) viennent les valeurs sociales et politiques (respect de l'humain, promotion de la diversité, respect de l'environnement), et au troisième des valeurs culturelles de créativité et d'innovation. Selon moi, la première valeur à faire rayonner est pourtant celle de la créativité. Je me réjouis de la création de la « *French Tech* »³ qui est une première marche vers la valorisation de cette *French Touch* que le monde nous envie. Les Français sont les rois du prototype, ils détestent les séries. L'art du contrepied, si français, s'accommode bien de la créativité.

■ *Si vous deviez choisir une effigie pour représenter la France et sa marque, ce serait une femme ou un homme ?*

D. G. : Plutôt une femme : Camille Claudel, Marie Curie. Si c'était un homme : D'Artagnan, Eiffel, Pasteur. Et pourquoi pas le génie de la Bastille ?

■ *Quelle langue parle la marque France ?*

D. G. : Français ! Dans vingt ans, l'Afrique sera le premier pays francophone du monde. Un pays sur trois parle français à l'ONU. La francophonie est un atout stratégique majeur pour la France dans la mondialisation. C'est notre « aire linguistique » naturelle. Il nous faut sortir de l'image folklorique que nous en avons. La marque France doit être portée par la francophonie.

■ *Si la France est une marque, qui va la recommander ? Qui sont ses ambassadeurs (des entrepreneurs, des acteurs culturels...) ?*

D. G. : Les 65 millions de Françaises et Français, et sans aucune exclusive.

■ *Si elle est une marque, comment suscitera-t-elle la fidélité, voire l'attachement transgénérationnel ?*

D. G. : La marque France ne peut être construite que pour durer, et elle doit exister indépendamment du calendrier politique. Il faut agir dans la cohérence sur le long terme.

Propos recueillis par J. W.-A.

Un référentiel commun

Tout le monde, en France, doit pouvoir s'y retrouver, par le goût, le ton. La marque se substitue au roman national.

Entretien avec Philippe Lentschener, président-directeur général du groupe McCann, président de la mission Marque France!

■ *La « marque France » est-elle destinée à s'afficher auprès du plus grand public, ou est-elle surtout le nom d'une démarche visant à fédérer au niveau de l'État des mesures politiques spécifiques ?*

Philippe Lentschener : La marque France est un récit, un souffle, une culture et un support. La mission l'a donc pensée pour soutenir toute volonté de pousser et densifier une offre française, française par naissance ou par choix de culture, de comportement.

■ *Dans cette tendance, la France, premier pays à avoir défini juridiquement la marque, a-t-elle été là aussi pionnière ? Vous êtes-vous inspirés d'exemples étrangers comme Marca España ?*

P. L. : Oh non ! la France n'est pas pionnière. Mais ce n'est pas grave. Ça peut devenir une force si nous nous inspirons de ce qui a marché, si nous savons détecter ce qui a échoué, et sommes confiants dans ce que nous souhaitons inventer. Notre rapport est plein d'innovation, et pose clairement les fondements de la réussite. Un exemple parmi d'autres, tous les acteurs qui ont pensé la marque France ont soit délaissé le sujet de sa gouvernance, soit pensé à une solution interministérielle comme Marca España. Nous avons rencontré Carlos Espinosa de los Monteros, le haut commissaire à Marca España, et nous avons vite inventé le regroupement d'AFII, Ubi France et Atout France, pour avoir un organe de direction de la marque. Nous avons pensé les instruments de sa mesure avec les évaluateurs d'Ernst & Young et d'Eight Advisory, nous avons pensé l'inclusion des entreprises. Notre système sera complet et novateur.

■ *« Amour du geste et du savoir-faire », « capacité à penser », à « faire modèle », « art de la surprise »... Les trois valeurs ou piliers fondamentaux mis en avant par la mission Marque France résultent d'une consultation publique et d'une enquête menées en France auprès de quelques centaines de personnes (grand public et acteurs économiques). Pourquoi ne pas avoir sondé des publics étrangers sur leur perception de la France ?*

P. L. : Nous ne les avons pas sondés d'emblée, car nous avons consacré le début de nos travaux à l'image de la France à l'étranger à travers les études mondiales disponibles, notamment

1. *Auteur de La France est une chance, 12 raisons d'être français et optimiste, Denis Gancel, W & Cie et l'Atelier d'édition, 2012 – <http://www.lafranceestunechance.fr/extrait-du-livre/>.*

2. *Le « Conseil stratégique de l'attractivité », organe informel réunissant des dirigeants de grandes entreprises étrangères implantées en France, a été réuni le 17 février par le président de la République, qui a indiqué (www.elysee.fr/assets/pdf/allocution-du-president-de-la-republique-lors-du-conseil-strategique-de-l-attractivite.pdf) qu'il le réunirait « tous les six mois » (NDLR).*

3. *Cf. le site promu par UbiFrance www.frenchtechhub.com.*

le *Country Brand Index*, qui étudie depuis des années l'image de la France et de trente pays, ainsi que les travaux du *Made in Index*, qui étudie l'importance de l'origine dans l'image économique. Fort de cette géographie, nous avons appliqué une stratégie d'offre, là aussi. Il s'agit de savoir ce que nous voulons représenter à l'étranger, et ce qui doit nous rendre forts en France. Au vu de la réaction des Français sondés, nous avons fait un peu évoluer notre proposition. Et sans dévoiler de secrets, la France dispose d'un maillage dans le monde qui a permis de recueillir l'avis de relais d'opinion étrangers sur la finalisation de notre dispositif.

■ *Dissonances du discours ? Comment sous une même enveloppe intéresser à nos produits des consommateurs étrangers, et à notre territoire des investisseurs ?*

P. L. : Aucun pays pratiquant le *nation branding* n'éprouve de difficultés à combiner les deux. Si le discours ne colle pas à l'un et à l'autre, c'est qu'il y a un problème grave avec ce discours. L'attractivité de la France provient de sa capacité à maîtriser un savoir-faire et une culture, et à posséder un système et un modèle unique au monde. C'est là-dedans que nous puisons notre aptitude à générer de la valeur ajoutée. Oui, ce discours s'adresse à des sujets de valeur ajoutée. Ce sont les mêmes raisons qui font qu'une usine en France est la plus productive du monde pour Toyota, qu'un sac né du Point sellier est de haute qualité, et que la France est le deuxième pays du blog dans le monde.

■ *Si la France est une marque, qui va la recommander ? Qui sont ses ambassadeurs (des entrepreneurs, des acteurs culturels...) ; verra-t-on des « M. Marque » dans nos ambassades ?*

P. L. : Tout le monde doit en être un propagandiste. Ceux qui sont chargés de la promotion de l'économie française auront désormais une ligne, une stratégie de discours, une méthode, des outils... C'est plus un changement qualitatif, et une vision enfin définie, qu'un changement de personnes. Dans les délégations consulaires, les conseillers commerciaux et économiques seront désormais épaulés par un organisme de la Marque France, qui pourra donner une cohérence à tous les outils.

■ *Quels critères ont présidé au choix des cinq membres de la mission ?*

P. L. : Il faudrait que les ministres vous répondent, mais je peux voir des lignes de cohérence : nous sommes tous issus de l'économie compétitive internationale, et de la stratégie marketing, avec en plus une fibre politique qui fait que nous savons comprendre les enjeux, et sommes conscients de ce qui est opératoire ou pas.

■ *Votre rapport définit la marque France comme un « outil » ; n'est-ce pas réducteur ?*

P. L. : Que chacun utilise le mot qu'il veut, la marque France est une chance et une force. Dans un pays qui a coupé la tête au roi et qui est laïc, il faut créer des transcendances acceptables, il faut qu'on puisse se revendiquer de quelque chose de supérieur, afin de ne pas sombrer dans le *bashing* quand on est furieux. Il faut au contraire vouloir se rapprocher d'un référentiel commun. C'est ça, la marque France.

■ *En pratique, ça va être quoi : un logo sur les produits ? N'existe-t-il pas déjà depuis deux ans avec Origine France garantie² ?*

P. L. : Comme l'explique le rapport³, la marque France, c'est plus qu'un label. Origine France garantie est une réponse aux déficiences du *made in France* ; la marque France, c'est un récit économique qui résume disons 350 ans d'histoire économique française, afin que chacun se sente en mesure de mettre ses pas dans cette histoire et de l'actualiser à sa façon.

■ *Il existe aussi un « site multilingue de référence sur la France pour le grand public international »⁴, depuis 2010. Pourquoi ne fait-il pas état de cette notion de « marque France », à la différence de son homologue espagnol, qui s'intitule ouvertement Marca España ?*

P. L. : Il ne peut se faire l'écho de quelque chose qui n'existe pas encore. Mais il est le socle du futur système de médias de la marque France.

■ *Qui va piloter et promouvoir la marque France ? Avec quelles prérogatives : édicition de critères, labellisation, mesure... ?*

Ce sera l'organe né du rassemblement, j'espère le plus large, comme expliqué dans le rapport, entre l'AFFI, UBI et Atout France. Idéalement, nous souhaiterions qu'il accueille Pro France et la structure d'organisation des événements lancée par Philippe Augier. Il aura effectivement à gérer l'affichage de la marque et de ses représentations.

■ *Quels vont être les critères d'inclusion, donc d'exclusion ?*

P. L. : Respecter la charte de la marque, et produire, ou héberger

ses services, ou assembler ses produits, ou concevoir en France. Mais l'organisme fixera ses contraintes, la mission cessant ses préconisations le jour de la remise du rapport.

■ *Pour l'instant, aucun calendrier n'est publié sur Marque.fr associé aux « étapes » annoncées (« charte » de la marque, création de médias...)... Qu'en est-il ?*

P. L. : La marque devrait être dévoilée, ainsi que le système, fin février⁵. Le plan de déroulement n'appartient plus à la mission, mais à l'organisme de gestion de la marque.

■ *La mission est-elle à l'origine du compte Twitter @MarqueFrance créé en janvier 2013 qui compte un an après... treize abonnés pour un unique tweet ?*

P. L. : Non.

■ *Quelles langues parle la marque France ?*

P. L. : La langue du pays dans lequel elle est. Demande-t-on à la marque Chine de parler le chinois en France ? Une école veut que la francophonie soit le socle de la marque, c'est comme si la langue des Chinois devait être le socle de la marque Chine, c'est une vision très dépassée. Cela ne signifie pas que le combat culturel ne doit pas être mené, ni que les alliances françaises ne doivent pas continuer de travailler.

■ *La marque France aura-t-elle une identité sonore ?*

P. L. : Elle aura toutes les caractéristiques d'une marque.

■ *Si vous deviez choisir une effigie pour représenter la France et sa marque, ce serait une femme ou un homme ?*

P. L. : Lorsqu'elle sera dévoilée, vous verrez que ce n'est ni l'un ni l'autre.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. <http://www.marque.fr>.

2. <http://www.mesachatsfrancais.fr>.

3. http://www.marque.fr/rapport_marque_france.pdf.

4. <http://www.france.fr>.

5. L'entretien a eu lieu le 28 janvier.

Opération en second plan

La marque pays ne vend pas un pays mais soutient la vente d'objets qui s'y rapportent.

Entretien avec Marcel Botton, agence Nomen

■ *Depuis quand et pourquoi des entités publiques (villes, services publics, universités, musées, et pays) ont-elles emprunté au privé les attributs de la marque ?*

Marcel Botton : La marque est intrinsèquement liée à la possibilité de choisir, c'est d'ailleurs la définition qu'en donne l'article L. 711-1 du Code de la propriété intellectuelle (« signe servant à distinguer les produits ou services »). C'est donc la démocratie qui a sonné l'avènement de la marque dans la sphère du public. Mais en fait, quand les choix politiques étaient de véritables choix de société, les logiques étaient idéologiques et non mercatiques. Ce sont les convergences des programmes qui

ont entraîné le glissement de l'idéologique vers le marketing.

■ *Quelles sont les limites de l'analogie entre marque commerciale traditionnelle et marque d'entités publiques ?*

M. B. : Les marques commerciales doivent être assez fortes pour déclencher un acte d'achat ; il y a donc un effet de seuil. Les marques publiques peuvent souvent se contenter d'un objectif d'adhésion.

■ *Prenons les fonctions fondamentales de la marque commerciale : distinguer, clarifier, sécuriser, promettre. En quoi une marque-pays y répond-elle ?*

M. B. : Une marque pays a plusieurs cibles : touristes, investisseurs, habitants, impatriés, etc. Les promesses peuvent être différentes, tout en étant cohérentes. Mais aujourd'hui,

comme l'a montré Jacques Attali, la concurrence s'établit davantage entre métropoles ou régions qu'entre pays, et de façon parfois sectorielle : Le Havre contre Rotterdam, Alpes contre Pyrénées, Saclay contre Berkeley, Paris contre Rome, etc.

■ *La France aurait-elle des efforts particuliers à faire pour satisfaire à ces fonctions ?*

M. B. : La marque France a ses forces et ses faiblesses. Elle incarne encore le bonheur, l'art de vivre, la culture, la liberté, aux yeux de milliards d'individus. Mais il y a aujourd'hui un décalage croissant entre cette perception et la réalité. La marque France doit veiller à ne pas être trompeuse.

■ *Va-t-on voir les marques pays (celles des États de l'UE et autres) se généraliser sur le marché français ?*

M. B. : Non, on achètera d'abord une Toyota, éventuellement fabriquée à Valenciennes, ou une Audi, avant d'acheter une « voiture japonaise » ou une « allemande ». La marque pays vient en second plan, en caution.

■ *La segmentation en marques pays se déclinera-t-elle en pays premium, pays de milieu et d'entrée de gamme ?*

M. B. : Ça peut être vrai en partie, mais il y a des segmentations internes. Par exemple, la marque France est premium en gastronomie ou en aéronautique, mais plutôt milieu de gamme dans l'automobile.

■ *De la généralisation d'une telle segmentation, la France est-elle sûre de profiter plus que ses concurrents ?*

M. B. : Hélas non. Mais les choses ne sont pas figées dans le temps. Les marques japonaises étaient bas de gamme il y a cinquante ans.

■ *Qui dit marque dit concurrence : dans le champ concurrentiel des marques pays, comment créer la préférence pour la marque France ?*

M. B. : À moduler selon les cibles. À combattre en priorité : la bureaucratie, les rigidités, le niveau des prélèvements obligatoires.

■ *Si la France est une marque, qui va la recommander ? Qui sont ses ambassadeurs ; verra-t-on des « M. Marque » dans nos ambassades ?*

M. B. : Surtout pas de M. Marque, ni dans les ambassades ni ailleurs ! Les ambassadeurs de la marque, ici comme ailleurs, à l'heure des réseaux sociaux, ce sont les utilisateurs satisfaits.

■ *Si la France est une marque, comment suscitera-t-elle la fidélité, voire l'attachement transgénérationnel ?*

M. B. : Pas par ce qu'elle dit, mais par ce qu'elle fait. Du travail, du courage, de la qualité, pour susciter l'amour de la marque France par le monde et, d'abord, par les Français !

■ *Si vous deviez choisir une effigie pour la marque France, ce serait une femme ou un homme ?*

M. B. : La France est une femme.

Propos recueillis par J. W.-A.

Matrice de collectif

La France a une image assez stable et stéréotypée à l'extérieur, mais bien plus flatteuse que celle qu'elle a d'elle-même. De l'ouvrage pour une marque.

Entretien avec Guénaëlle Gault, directrice de l'unité stratégies d'opinion, TNS Sofres

■ *Diriez-vous que l'image de la France à l'étranger est plutôt constante, ou sujette à la conjoncture ?*

Guénaëlle Gault : Il y a dans le monde une perception assez globale et constante de la France, construite sur des marqueurs forts mais aussi des stéréotypes solides. Ces marqueurs sont les valeurs portées par notre devise, notre engagement historique dans le combat des droits de l'homme et notre contribution au patrimoine culturel mondial. Des marqueurs essentiellement culturels, politiques voire philosophiques, qui ont éclipsé l'histoire économique de notre pays. En la matière, la prééminence de la France se cristallise sur des secteurs liés, là encore, à son patrimoine (mode, gastronomie) plus que sur les secteurs de pointe où pourtant elle se distingue (nucléaire, recherche médicale, aérospatial...).

Pour caricaturer, la France est reconnue comme puissante et éminemment attractive du fait de ses racines, qui continuent à rayonner, plus que pour ce qu'elle est vraiment aujourd'hui ou pourrait être à l'avenir. Il est vrai que, de façon plus conjoncturelle, l'image de notre pays peut connaître des

variations. C'est essentiellement fonction de ses engagements sur la scène internationale, engagements militaires notamment. On a pu le constater lors des conflits en Irak, en Libye où plus récemment au Mali. Et cela se passe alors à des niveaux relativement locaux.

■ *TNS Sofres a mené il y a deux ans une enquête¹ sur l'image de la France dans douze pays. Si vous deviez reconduire cette enquête maintenant, vous attendriez-vous aux mêmes résultats ?*

G.G. : Je crois qu'on y observerait une accentuation de certains résultats. Je pense notamment à l'un des principaux enseignements de cette étude : le grand écart entre la façon dont on nous voit à l'étranger – la cote d'amour dont nous bénéficions – et la façon dont nous nous envisageons nous-mêmes. Les Français ont une vision très dépréciée d'eux-mêmes en tant que collectif. Une vision qui va de pair avec ce que certains nomment la « panne du roman national ». Une difficulté à envisager un projet collectif, à se projeter dans l'avenir, qui produit un complexe d'infériorité : le « déclin français ». Cela, alors même qu'à y regarder de plus près, les Français font preuve d'une indéniable résilience individuelle.

■ *Quels sont selon-vous les trois mots clés qui singularisent la France, au vu des résultats de cette enquête ?*

G.G. : La singularité, justement. Ce qui revient souvent quand on parle aux Français de leur pays, mais aussi aux étrangers de

la France, c'est l'idée d'un « je ne sais quoi » qu'on ne retrouve nul par ailleurs et qui s'exprime dans toutes les sphères. Le style, aussi. La *French touch*. Qui va avec la créativité. Et l'engagement, enfin. Qui recouvre des notions de droit, de respect mais aussi de passion.

■ *La démarche « marque France » peut-elle ambitionner de changer l'image de la France à l'étranger ?*

G. G. : Je pense en tout cas qu'elle est opportune. Et sans doute avant tout pour les Français eux-mêmes. Cette démarche cherche à réarticuler le local et le global. La mondialisation, on le sait, a beaucoup déstabilisé le cadre de pensée des Français. La marque France, même si elle n'y suffira pas à elle seule, peut être le signe envoyé d'un nouveau chapitre. Elle pourrait structurer et donner

à voir notre identité : c'est d'ailleurs la fonction de toute marque. Relayer et transformer en quelque chose de collectif le potentiel pour l'instant disséminé des Français. Permettre de l'identifier et de le décliner, et du même coup raviver la fierté dont manquent aujourd'hui cruellement les Français. En rebond, cela permettrait de nourrir, et en quelque sorte d'actualiser, la vision que l'on a de la France à l'étranger. Et de faire évoluer les stéréotypes qui l'entourent, sans perdre ce qui fait notre identité aux yeux du monde.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/limage-de-la-france-dans-le-monde.

Rien de moins que construire la France

Une marque désigne une singularité, indépendamment des arguments de concurrence attachés aux objets. Il en va de même de la marque-pays, irréductible à un label. Surtout pour un pays qui parle au monde.

Entretien avec Patrick Mathieu, expert en stratégies de marques, président fondateur de Patrick Mathieu Conseil

■ *Pourquoi des entités du domaine public empruntent-elles au privé les attributs de la marque ?*

Patrick Mathieu : Les entités publiques sont des créations humaines, comme les entreprises. À ce titre, elles ont chacune une singularité et sont amenées à la valoriser. Cette valorisation ne relève pas plus du privé que du public, de l'individuel que du collectif. La singularité étant universelle, servir l'intérêt général n'interdit pas à une institution d'être une marque.

■ *Quelles sont les limites de cette analogie avec les marques commerciales ?*

P. M. : La nature du message et les intérêts servis ne sont pas les mêmes. L'entité publique est censée défendre et promouvoir l'intérêt général. Une marque sert l'intérêt du vendeur et du client, et prend en compte l'intérêt général de manière variable.

■ *Prenons les fonctions de la marque commerciale : distinguer, clarifier, sécuriser, promettre. En quoi une marque-pays y répond-elle ?*

P. M. : Ce sont les effets d'une marque et non son rôle, qui est d'incarner une singularité. Distinguer, clarifier, etc. sont les effets seconds de la singularité. Un pays ne doit pas chercher à se distinguer dans la concurrence avec les autres pays. Mettre en concurrence la marque France avec la marque Allemagne serait d'une stupidité monumentale.

Une marque-pays doit bien sûr clarifier. Sécuriser, non, car c'est au produit de le faire, et non à la marque, et parler du *made in France* n'est pas ici pertinent. En revanche, la promesse, oui, car la France a beaucoup de chose à promettre au monde et doit s'en occuper, particulièrement dans le domaine de la fraternité. La marque France ne doit pas être considérée comme un label. Elle est un lieu de création et d'expression, renouvelées en permanence, d'une singularité dont la France est dépositaire et

dont elle a la responsabilité face au monde. La labellisation, elle, est un simple acte de marketing, qui consiste à certifier que tel produit vient bien de France. Gare au stéréotype et au risque de *bashng*. Une marque élève, un label, non.

■ *La France aurait-elle des efforts particuliers à faire pour répondre aux fonctions fondamentales de la marque ?*

P. M. : La France est très peu consciente de sa singularité, et même de son archétype identitaire ou *quiddité*, qui est d'être *souverain-magicien* (finalité souverain, modalité guerrier, matérialité producteur, en référence aux trois fonctions de Georges Dumézil). Ce type de marque souveraine s'inscrit dans la durée, revendique d'être la référence et affirme une compétence globale. Aujourd'hui, la France n'exprime pas bien sa singularité, ni politiquement ni sur le plan économique.

■ *Quel est le territoire de la marque France, le périmètre de produits et services auquel elle s'applique ?*

P. M. : Le territoire de la France est intellectuel, par la capacité d'incarner une pensée libre, un esprit, une grandeur, avec une perspective dans la durée, dans différentes activités, pas uniquement dans le secteur du luxe. D'autres secteurs (aviation, automobile...) existent où le génie ingénieur des Français s'exprime : celui de la Belle Époque, durant laquelle on ne se donnait pas de limite pour penser l'avenir, alors que le xx^e siècle a été ensuite pour la France le siècle de la limitation, malgré quelques sursauts partiels (Clemenceau, De Gaulle...).

■ *La segmentation de l'offre par marques-pays répond-elle à un vrai besoin parmi les consommateurs ?*

P. M. : Les circuits d'approvisionnements sont tellement complexes que les appellations du type *made in France* manquent singulièrement de transparence sur l'ensemble de la chaîne de valeur. J'émet un doute sur la validité de l'information sur la provenance des éléments qui concourent à la fabrication d'un produit labellisé *made in France*. Je préfère la stratégie de communication d'Apple, qui revendique haut et fort « *Designed by Apple in California* » (et non *USA* !) et un produit fabriqué en Chine. C'est clair. Apple a dissocié le *branding*, là d'où vient l'esprit de l'objet, la manière dont il a été pensé, de sa fabrication.

Quand on dit *made in France*, on marque la fabrication et non l'esprit. Plaçons la marque là où il y a la conception. Toyota a son bureau de design en Californie, qui n'est pas les États-Unis mais une région-État, qui de surcroît n'a pas le même profil que les États-Unis selon la trifonctionnalité. Indiquer le pays n'est pas une garantie quant à l'origine de la conception d'un produit.

■ *Va-t-on voir les marques-pays (celles des États de l'UE et autres) se généraliser sur le marché français ?*

P. M. : Il serait intéressant de valoriser l'Europe aux yeux des Européens, par la valorisation des marques européennes à l'intérieur des pays de l'Union, non pas tant par leur origine que par leur esprit. La richesse additionnelle de chaque marque-pays importe davantage que la richesse concurrentielle.

■ *Cette segmentation en marques-pays se déclinera-t-elle en pays premium, pays de milieu et d'entrée de gamme ?*

P. M. : Il ne faut pas mettre les pays en concurrence, comme s'il y avait les bons et les mauvais ! On entre dans du protectionnisme déguisé : c'est un acte politique et non plus économique ; on instrumentalise le marketing, on sort de la dynamique de la mondialisation qui nous porte. Le jugement de valeur induit par la comparaison des marques-pays est très dangereux.

■ *De la généralisation d'une telle segmentation, la France est-elle sûre de profiter plus que ses concurrents ?*

P. M. : La marque-pays doit construire la France, mais jamais en profiter vis-à-vis d'autres marques-pays. Une marque n'est pas créée pour profiter mais pour apporter, donner aux autres.

■ *Quels sont les deux ou trois traits majeurs qui fondent la singularité, la personnalité, et l'imaginaire de marque de la France ?*

P. M. : La France, comme je l'ai dit, a les caractéristiques du *souverain* quant à sa finalité. Quand elle est dans sa grandeur, elle est capable de penser le monde avant de penser à elle (Déclaration des droits de l'homme...), elle a aussi la volonté de penser les choses qui vont durer et de construire pour le futur. La modalité de la France est d'être guerrière : l'ingéniosité, les idées, la liberté de pensée qui permet à chacun de façonner le monde à sa manière. En France, on aime bien refaire le monde et le rêver. On aime les créations pharaoniques (tour Eiffel, paquebot *France*, Concorde, centrales nucléaires, Ariane...), quitte parfois à les casser ensuite ! La France n'est pas le pays de la raison. La France est douée dans les métiers où il faut penser, concevoir, imaginer. Sur le plan de la matérialité, la France est un « *producteur* », au sens de Dumézil où le paysan produit pour son entourage : par la capacité à redistribuer les bénéfices, le savoir, les ressources, ce qu'atteste la Sécurité sociale que nous envient tous les pays du monde. Une redistribution de nature fraternelle, humaniste. L'intérêt général prime.

■ *Quelle langue parle la marque France ?*

P. M. : La France parle français ! Une langue universelle capable de dialoguer avec toutes les langues. Mais elle reconnaît aussi les autres langues.

■ *Qui dit marque dit concurrence : dans le champ concurrentiel des marques-pays, comment créer la préférence pour la marque France ?*

P. M. : En activant sa singularité, et surtout pas en imposant des poncifs. En construisant la France et non en l'exploitant.

■ *Si la France est une marque, qui va la recommander ; verra-t-on des « M. Marque » dans nos ambassades ?*

P. M. : Non, la singularité doit être portée par ceux qui en sont les acteurs. Ceux qui font de grandes choses en France en seront les ambassadeurs, ceux qui activent la singularité. Une marque est un lieu de création et non d'exploitation. Laissons la parole à ceux qui créent et à ceux qui les soutiennent activement dans ce travail.

■ *Si la France est une marque, quels doivent être les leviers de son attractivité ?*

P. M. : Sa singularité.

■ *La marque-pays est-elle un outil d'influence, un instrument de soft power au sens de la géopolitique (Joseph Nye) ?*

P. M. : Une marque n'est pas un objet commercial, c'est un support destiné à donner une culture, qui permet ensuite la diffusion de produits commerciaux. Il faut éviter tout rapport de force. Si on crée la marque France pour en faire l'outil d'un rapport de force, autant s'en passer ! Je suis fermement contre la labellisation de la France comme avantage concurrentiel.

■ *Soft power toujours : si le point nodal de la marque France est que « la France crée du style » (Synthèse du rapport Marque France), la promotion du style et de la culture françaises n'est-elle pas une condition indispensable de la compétitivité de la France – et de sa marque ?*

P. M. : La France est un pays créateur. Elle n'est pas que le pays du luxe. Elle n'est pas tant créatrice *du* style que créatrice *avec* style. Le style, ici, est un moyen et non une fin.

■ *La concurrence des marques-pays expose-t-elle les pays concernés à une recrudescence de dénigrement ? Faut-il en voir une illustration dans le French bashing qu'affectionnent certains médias, mais peut-être aussi certains États ?*

P. M. : Oui, et c'est une conséquence logique. À vouloir se poser en s'opposant, on ne peut que recevoir quelques bonnes claques !

Propos recueillis par J. W.-A.

Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

Directeur de la publication : Richard Panquiaux – Editeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (tél. 01 45 89 67 36 - fax 01 45 89 78 74, jwa@tmride.fr, www.trademarkride.com) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (06 85 91 40 33, ividalie@orange.fr)
Imprimé par : SB Graphic, rue Isaac Newton, ZA de Chanteloup, 93603 Aulnay-sous-Bois (tél. 01 48 68 05 45) – ISSN : 1271-6200
Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial