

■ SOMMAIRE

RAYONNER SOUS L'OMBRELLE

*Entretien avec Nicole Bricq,
ministre du Commerce extérieur*
page 1

REGROUPER L'ENSEMBLE DES
LABELS FRANÇAIS

*Entretien avec Yves Jégo, député
de Seine-et-Marne et président de
l'association Pro France*
page 3

MARCA ESPAÑA,
UNE AFFAIRE D'ÉTAT

*Entretien avec Carlos Espinosa de
los Monteros, haut commissaire du
gouvernement espagnol pour « Marca
España »*
page 4

UNE MARQUE TROP PARTIELLE

*Entretien avec Nicolas Tenzer, président
de l'Initiative pour le développement de
l'expertise française à l'international et
en Europe (Idefie)*
page 5

MARQUE-PAYS, MARQUE GLOBALE

*Entretien avec Rodolphe Grisey,
fondateur de l'agence Demoniak*
page 6

Le Bulletin de L'ILLEC

Ceci n'est pas une newsletter

Marque France, atout maître ? (II)

Rayonner sous l'ombrelle

La marque France répond à une attente à l'étranger, en même temps qu'à un besoin des acteurs nationaux à l'exportation.

Entretien avec Nicole Bricq, ministre du Commerce extérieur (jusqu'au 2 avril)¹

■ Définir un pays comme marque est-il un acte politique, engageant une profession de foi nationale ?

Nicole Bricq : C'est parce que notre production, malgré sa diversité et son inventivité incessante, se distingue par une même recherche de qualité, de geste précis, de valeur, mais aussi de capacité d'innovation, qu'il nous a semblé judicieux d'y apposer un nom. Avec la *marque France*, il s'agit de nommer une réalité que je perçois bien quand je me rends à l'étranger : nos biens et nos services emportent d'ores et déjà avec eux un *je ne sais quoi* qui fait que nous sommes attendus et demandés. Pour répondre à cette demande mondiale croissante, il faut être bien organisés et bien fédérés : la marque France y contribue.

■ La marque France, nouveau ciment national ? Faut-il faire de chaque Français un ambassadeur de cette marque et un acteur de la compétitivité ? Est-ce la conscription économique ?

N. B. : Je dirais plutôt qu'il faut que nous soyons pleinement conscients de nos atouts et de nos capacités à réussir dans la mondialisation. Encore une fois, cela suppose d'aller en ordre à la rencontre de la demande adressée à notre pays.

■ Comment le peuple du monde le plus porté à l'autodénigrement peut-il devenir un bon ambassadeur de lui-même ?

N. B. : Pour voir le verre à moitié plein, j'ai envie de dire que l'autodénigrement est aussi l'une des manifestations de l'exigence envers soi-même. Cela montre que la France est un pays ambitieux, qu'il ne se contente pas de ce qu'il est, qu'il sait qu'il peut toujours mieux faire. Les Français doivent simplement toujours garder en tête qu'ils ont de formidables atouts : la capacité d'innovation, le savoir-faire...

(suite page 2)

Nota bene Nous poursuivons dans ce *Bulletin* nos réflexions, commencées dans la précédente livraison, sur la marque France, dont le lancement officiel, initialement prévu pour février, était toujours attendu, fin mars, par les acteurs de l'économie.

>> suite de la page 1

■ *La marque France est-elle surtout à l'exportation un outil à l'intention des PME, dont le manque de notoriété appelle une sorte de marque ombrelle (toujours le problème de taille qui les handicape en comparaison par exemple des ETI allemandes) ?*

N. B. : Il n'y a pas que les petites entreprises qui adhèrent à la marque France, mais c'est vrai que notre politique de commerce extérieur met l'accent sur les PME et ETI, car nos grands groupes sont déjà très internationalisés. Les PME trouvent, en effet, un intérêt tout particulier à se placer sous une bannière commune, à mutualiser leurs moyens d'action à l'étranger, à démultiplier leur visibilité sur les marchés mondiaux au moyen d'une marque comme la nôtre. Il faut aussi noter que le nombre d'entreprises exportatrices est en hausse en 2013 dans toutes les catégories, pour atteindre 120 700 (au lieu de 119 200 en 2012). Surtout, le nombre d'ETI exportatrices, cœur de cible de ma stratégie à l'export, progresse de près de 2 %, pour s'établir à 4 100. Nous devons donc continuer à mettre en place un cadre favorable à leur développement international.

■ *En quoi la marque France se distingue-t-elle du made in France. Risque-t-elle d'entretenir la confusion entre un produit de marque multinationale fabriqué en France et un produit fabriqué à l'étranger sous une marque française ?*

N. B. : Alors que se joue un nouvel acte de la mondialisation, dans lequel la France entend jouer un rôle de premier plan, il faut nous rendre à l'évidence : les chaînes de valeur sont internationales. Savez-vous qu'une voiture fabriquée en France comporte 40 % de pièces importées ? Par ailleurs, dans les deux cas que vous citez – produit de marque multinationale fabriqué en France et produit fabriqué par une filiale française à l'étranger –, l'activité des entreprises contribue à la richesse nationale, que ce soit à travers l'emploi ou les courants d'affaires générés par l'installation de nos filiales à l'étranger. Les critères d'adhésion à la marque France seront certes précisés, mais je ne vois aucunement pourquoi en exclure d'emblée une entreprise au nom du « 100 % français ».

■ *Faut-il un ministre du Marketing ?*

N. B. : Si vous entendez par « Marketing » la capacité de faire valoir avec conviction et détermination nos atouts partout dans le monde, qu'ils soient économiques, sociaux, politiques,

culturels ou que sais-je encore, alors je vous réponds que tous les ministres sont déjà à l'œuvre !

■ *Le ministère du Commerce extérieur va-t-il devenir ministère de la Marque France ?*

N. B. : La marque France n'est qu'un aspect de ce dont s'occupe mon ministère. Il y a aussi la politique commerciale, la lutte contre la contrefaçon, l'amélioration des normes sociales et environnementales, en particulier dans les accords de libre-échange, l'accompagnement des PME et ETI à l'exportation...

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

N. B. : Discuter du sexe de la marque France, c'est un peu discuter du sexe des anges... Je suis pour un logo fort et fédérateur.

■ *Verra-t-on des contrefaçons de la marque France ?*

N. B. : Nous serons très vigilants, notamment avec les services douaniers, reconnus pour leurs performances, et dont les moyens d'intervention viennent d'être renforcés par une proposition de loi que j'ai soutenue au Sénat puis à l'Assemblée nationale.

■ *La marque France va-t-elle éclipser les marques régionales ou la toute récente « marque Paris » ?*

N. B. : La marque France est une marque ombrelle qui leur offre au contraire un vecteur supplémentaire, en leur permettant de bénéficier de son expansion sur les marchés mondiaux. Aussi des marques régionales comme « Paris-Région, source of inspiration » sont-elles l'expression de spécificités locales, dont la somme harmonieuse constitue la marque France. Elle est l'expression d'un lien de parenté et le gage d'une qualité que nous voulons faire valoir dans le monde, pour le plus grand bien de tout le monde. Là encore, c'est l'unité qui doit payer.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. Propos recueillis le 28 mars 2014.

Regrouper l'ensemble des labels français

La démarche globalisante de la marque France prolonge celle déjà engagée avec le label « Origine France garantie » : deux aspects d'un même enjeu.

Entretien avec Yves Jego, député de Seine-et-Marne et président de l'association Pro France¹

■ *Comment situez-vous la démarche « marque France » pilotée depuis un an par quatre ministères, par rapport à celle dont vous avez été l'initiateur avec Pro France et le label Origine France garantie ?*

Yves Jego : Je travaille sur le sujet du « *made in France* » depuis 2010 et j'ai d'emblée constaté que la division internationale du travail rendait à l'évidence extrêmement complexe la traçabilité des marchandises, comme l'identification de leur origine principale. Aujourd'hui, la plupart des produits de consommation courante sont « *made in Ailleurs* ». La mondialisation a dissocié la marque de son pays d'origine, et identifier clairement un produit français devient très difficile, voire impossible.

L'objectif tracé par le rapport *En finir avec la mondialisation anonyme, la traçabilité au service des consommateurs et de l'emploi*² et assuré par le label « Origine France garantie » (OFG) est de promouvoir les produits français, d'accroître leur traçabilité, mais aussi de favoriser le maintien des savoir-faire en France, voire les relocalisations.

Quant au travail entrepris depuis presque un an par la « Mission marque France », il s'inscrit dans la continuité du rapport. Depuis 2011, l'accent a été mis avec Pro France, l'association qui assure la promotion du label OFG sur la nécessité de valoriser les produits et les acteurs de la production française sur le territoire. Aujourd'hui, la Mission marque France a pour responsabilité de trouver les outils qui permettront à la production française de pénétrer les marchés internationaux.

■ *Le label OFG conserva-t-il sa raison d'être si émerge un label « marque France » ?*

Y. J. : La marque France et le label OFG sont parfaitement complémentaires. La marque France doit être une iconographie permettant de mieux identifier à l'exportation les produits de fabrication française.

L'objectif de la mission est de créer une marque ombrelle qui regroupera l'ensemble des labels français. Pour faire référence à l'identité géographique de la France, il faut être en mesure d'indiquer des données rigoureusement contrôlées, et c'est bien la spécificité du label OFG, qui est le seul label transversal certifié par des organismes indépendants.

■ *En quoi la marque France se distingue-t-elle du « made in France » ou risque-t-elle d'entretenir la confusion, entre un produit de marque multinationale fabriqué en France et un produit fabriqué à l'étranger sous une marque française ?*

Y. J. : La mention « *made in France* » est conforme au code douanier européen, sur lequel se fonde la grille tarifaire appliquée à chaque produit importé ou exporté ; sa mission n'est pas de fournir une information claire et objective aux consommateurs sur son origine³.

En revanche, en ce qui concerne les marques multinationales fabriquées en France ou les produits fabriqués à l'étranger sous une marque française, notre positionnement est très clair : seul compte le lieu de production. Ainsi, Haagen Dazs, Toyota ou General Mills sont de grandes multinationales porteuses du label, car leurs produits sont fabriqués en France et favorisent l'emploi français.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. <http://www.profrance.org/index.html>.

2. Rapport de mai 2010, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/104000213/index.shtml>.

3. Il suffit qu'une étape de la fabrication soit française pour que soit apposée la mention « *made in France* » (NDLR).

Marca España, une affaire d'État

Outre-Pyrénées, créativité, solidarité, diversité forment le triptyque singulier revendiqué par la marque Espagne, objet d'un pilotage à l'échelon gouvernemental.

Entretien avec Carlos Espinosa de los Monteros, haut commissaire du gouvernement espagnol pour « Marca España »

■ *Qui pilote « Marca España » ?*

Carlos Espinosa de los Monteros : La fonction de haut commissaire de « Marca España » a été créée par un décret royal de juin 2012. Le conseil des ministres, sur proposition du président du gouvernement, m'a nommé à ce poste et m'a doté d'un bureau au ministère des Affaires étrangères et de la Coopération. L'ACME (Asociación creadores Marca España) rend compte directement au président du gouvernement et auprès du conseil de politique extérieure. Organiquement, mon bureau dépend du ministère des Affaires étrangères, qui assume ses frais de personnel et de maintenance. Le poste, qui a le rang de secrétariat d'État, et le bureau n'ont pas de budget propre.

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

C. E. M. : Trois axes fondamentaux constituent les principaux attributs de Marca España, qui intègrent d'autres valeurs. Le talent : créativité et continuité d'une histoire légendaire, qui s'est forgée en inventant, en brisant les schémas, en surmontant les obstacles et en innovant. La solidarité : responsabilité, engagement, empathie, sympathie et conscience collective. La diversité : richesse culturelle, sociale et économique, pluralité, flexibilité et tolérance.

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

C. E. M. : Elle est très stable au niveau structurel. Mais les aspects économiques conjoncturels ont eu beaucoup d'influence en raison de la gravité de la crise.

■ *Marca España ambitionne-t-elle de changer l'image, la réputation, de l'Espagne à l'étranger ?*

C. E. M. : Notre objectif est d'augmenter sa notoriété et d'améliorer sa réputation.

■ *Marca España est-elle tournée surtout vers l'exportation, ou la conquête ou reconquête du marché intérieur (« hecho en España ») y est-elle étroitement associée ?*

C. E. M. : Les deux secteurs sont intimement liés et Marca España s'adresse aux deux.

■ *Définir un pays comme marque est-il un acte politique, engageant une profession de foi nationale ?*

C. E. M. : C'est un acte de réalisme économique.

■ *La marque-pays est-elle un outil d'influence, un instrument de soft power ?*

C. E. M. : Oui. Absolument.

■ *Les Communautés autonomes jouent-elles toutes le jeu de Marca España ?*

C. E. M. : Toutes jouent le jeu, mais elles ne le font pas dans les mêmes proportions ni avec la même intensité. C'est le cas de la Catalogne et du Pays Basque.

■ *Quelle est la notoriété de Marca España en Espagne ?*

C. E. M. : Le dernier baromètre élaboré par l'Institut Royal Elcano (décembre 2013) indique que 54 % des Espagnols connaissent l'initiative, alors qu'elle n'a pas encore deux ans d'existence. Parmi ceux qui la connaissent, 62 % en ont une bonne ou très bonne opinion. De plus, qu'ils la connaissent ou pas, 79 % des Espagnols sont favorables au fait que plus d'argent soit dépensé pour promouvoir l'image de l'Espagne à l'extérieur.

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

C. E. M. : Le territoire de Marca España est tout le territoire national. Si votre question concerne les produits et services susceptibles d'utiliser l'emblème « Marca España », je vous répondrai que la décision relève du Bureau, à partir d'une demande formulée et conformément à des critères et à des conditions préalablement établis.

■ *Existe-t-il un label (logo) Marca España ?*

C. E. M. : Nous n'avons pas de logo commercial.

■ *Marca España a-t-elle une identité sonore ?*

C. E. M. : Non.

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

C. E. M. : Je ne retiens ni l'une ni l'autre, mais de multiples figures, celles d'hommes et de femmes qui font partie d'un pays aussi divers que l'Espagne. Je vous l'ai dit, la diversité est l'une de nos valeurs.

Propos recueillis par J. W.-A.

Une marque trop partielle

La marque France risque de se laisser happer par certains clichés et accaparer par quelques secteurs. Et d'être trop faible dans la confrontation mondiale des imaginaires.

Entretien avec Nicolas Tenzer, président de l'Initiative pour le développement de l'expertise française à l'international et en Europe (Idefie)

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

Nicolas Tenzer : Oui, certainement, à condition que la stratégie de marque-pays s'intègre dans une stratégie plus globale, et que cette marque permette de susciter une vision d'ensemble du pays, qui doit aussi être crédible. Cela signifie que s'il existe trop de contradiction entre la marque elle-même et la réalité, vraie ou fausse, de la perception, une stratégie de marque n'a aucune chance d'aboutir. Ainsi, ce que définit la marque peut s'appliquer à certains produits, mais moins à d'autres. Plus encore, ce que la marque peut avoir de positif lorsqu'elle s'applique à certains produits commerciaux peut être corrodé par l'image du pays dans son intégralité.

Enfin, il convient d'introduire une dimension temporelle dans la dimension de marque d'un pays. La marque ne peut être reliée à une image à un moment *t*, elle doit être étroitement liée aux anticipations de ce que sera le pays dans le futur. Nous vivons dans un monde d'anticipations ; si elles sont peu optimistes pour les dix ou vingt années qui viennent, la marque risque d'en pâtir.

La dimension de *soft power* est fondamentale, mais ce pouvoir doux d'influence est fragile, et il suffit d'une erreur pour qu'il cesse de s'exercer. Et alors tout est à refaire. Une marque n'a jamais tenu longtemps sur la dissimulation, ni le mensonge.

■ *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 ?*

Nicolas Tenzer : Oui, mais c'est très insuffisant. Je trouve cette appréhension de la marque France par le style beaucoup trop limitative, peu dynamique et peu adaptée aux réalités du monde contemporain. Comme si l'on tendait à la fonder principalement sur l'industrie du luxe, la gastronomie et le tourisme. Cela ne couvre qu'un petit nombre de secteurs d'activité, dans lesquels d'ailleurs la France est de plus en plus concurrencée, et ne rend pas compte d'une multitude d'autres talents français.

Puisque vous parliez de *soft*, je crois qu'il ne faut pas oublier que, derrière, il y a aussi du *hard* : une bataille pour valoriser et parfois imposer nos normes, nos standards, nos idéaux aussi, qui requiert un déploiement assez lourd d'experts, d'industries, d'universitaires, etc. Il faut aussi avoir une stratégie de présence active dans les lieux où l'on débat de ces questions en amont : conférences internationales, *think tanks*,

organisations internationales, manifestations professionnelles, etc. Il en va de même pour la culture, dont la diffusion est inséparable d'une promotion de l'intelligence française, du savoir, des capacités scientifiques et technologiques, et d'une intelligence des grands problèmes mondiaux.

Cela passe aussi par une communication non officielle beaucoup plus forte et essentiellement en anglais. Je crains fort qu'un enfermement sur le style ne tende à nous dispenser d'une stratégie plus sérieuse et ne conduise à nous marginaliser sur la scène mondiale. Ajoutons que derrière cette réalité, il y a la question des moyens. Or, à la différence d'autres États de taille comparable, notre pays – non seulement la puissance publique, mais aussi les entreprises et le monde universitaire – ne consacre pas assez de moyens à l'international. Pour les acteurs publics, privés et académiques, cela devrait être un domaine à sanctuariser budgétairement. L'international nécessitera de la part de l'ensemble des acteurs beaucoup plus de moyens qu'il y a dix ou vingt ans. Par rapport à l'Allemagne, au Canada, au Royaume-Uni et au Japon, sans parler des États-Unis ou désormais de la Chine et, dans certains cas, des pays nordiques et même de l'Italie, les moyens que la France consacre à ses relations bilatérales sont faibles.

■ *La marque France peut-elle ambitionner de changer l'image, la réputation, de la France à l'étranger ?*

Nicolas Tenzer : Elle peut y contribuer, mais beaucoup moins qu'on ne semble l'estimer parfois. Encore une fois, la marque ne peut être le cache-misère d'autres réalités, et elle me semble actuellement trop partielle et non susceptible de valoriser d'autres talents que nous avons. J'évoquais les anticipations : là, je ne suis pas sûr qu'elle suffise à donner une image positive de ce que sera notre pays dans les prochaines décennies, qui dépend des politiques tant intérieures qu'extérieures.

■ *L'image de la France à l'étranger a-t-elle déjà été sujette à d'importants changements au cours des dernières décennies ?*

Nicolas Tenzer : Oui, et pas nécessairement dans un sens positif ; c'est cela qu'il faut redresser. Je crains non seulement que l'image de la France dans beaucoup de pays ne soit beaucoup trop partielle, et trop focalisée sur ce qui apparaît comme négatif, mais aussi qu'elle tende parfois à s'effacer. J'ai pu constater lors de nombreux déplacements à l'étranger un étiolement de cette image, en termes de capacités industrielles, scientifiques ou intellectuelles, et une focalisation sur quelques clichés, pour ne prendre que les plus positifs, sur la beauté de Paris ou des villages français, la mode et le vin, plus rarement la littérature.

Certes, de grands groupes français sont connus et reconnus dans les milieux des décideurs économiques, mais cela ne touche pas, disons, le public des classes moyennes. Globalement, la France doit donner l'image d'un pays à la fois d'excellence et d'ouverture, d'un pays qui participe pleinement du mouvement de globalisation.

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

Nicolas Tenzer : Oui, c'est un point fondamental, et il est clair que ce *French bashing* n'a rien d'innocent. Il correspond à une stratégie parfaitement organisée de certains pays et acteurs économiques, qui bénéficient du relais des médias, mais aussi parfois des *think tanks* et des intellectuels. Il faut aussi relever le rôle des réseaux sociaux dans ce qui peut être également une stratégie de désinformation et de dénigrement des pays ou de certaines marques.

Ce phénomène est directement lié à une compétition accrue sur les marchés où presque tous les coups sont permis. Cette stratégie prend parfois des formes indirectes, mais qui toutes concourent au même résultat. On peut ainsi dévaloriser non seulement certaines politiques ou certaines entreprises, mais aussi nos idéaux, notre système de droit, les normes que nous cherchons à faire prévaloir et tout ce qui concourt à l'image du pays. Cela nécessite que la France puisse se doter de moyens de contre-offensive.

Propos recueillis par J. W.-A.

Marque-pays, marque globale

Le nom France peut-il, seul, par son contenu historique, construire et pérenniser la marque France, ou celle-ci doit-elle être le miroir de la France de demain ?

Entretien avec Rodolphe Grisey, fondateur de l'agence Demoniak

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

Rodolphe Grisey : Et si c'était l'inverse ? Les marques ont vocation à entrer dans l'imaginaire et le vocabulaire du domaine public, tout en veillant à ne pas devenir génériques. Elles se sont enrichies ou spécifiées, dans certains domaines, en associant le nom valorisant – ou jugé tel – de leurs origines. Dans L'Oréal Paris, Paris est, au moins à l'étranger, largement aussi porteur que L'Oréal.

Ce phénomène est naturel. Dès qu'une entité du domaine public représente des valeurs, elle devient identifiable en s'affranchissant de ses attributs génériques ou spécifiques. Elle devient marque par essence, puisque son nom change de fonction sémantique. Le musée du Louvre devient le Louvre. Et le Louvre peut être à Paris (la maison mère), mais aussi dans d'autres villes ou d'autres pays. Louvre devient la marque mère, ombrelle. Le qualificatif éventuel prénomme les enfants, marques filles. Le Centre Pompidou a quitté Beaubourg et Paris. Bercy évoquait autrefois les chais et le vin, aujourd'hui le sceau est fiscal. Laguiole n'est plus une ville, prise parfois comme une région, mais une marque ou plutôt un label (mais ces deux mots sont-ils vraiment différents ?) évoquant une forme, une qualité, un savoir-faire, une passion, une origine... Champagne, même en France, n'est plus une région mais un vin effervescent. Le terme est censé garantir une origine, des terroirs, des méthodes, une qualité. Les universités doivent aussi attirer du monde, des moyens, d'où la valorisation de leur nom dans leur pays et plus largement. MIT, Harvard, Oxford, Sorbonne sont des « marques » internationales.

Ce qui est relativement nouveau, c'est la prise de conscience par les entités du domaine public du pouvoir (ou du besoin) d'attraction de leur nom. Les marques commerciales en avaient déjà conscience, notamment pour l'origine géographique. À ce pouvoir s'attache un potentiel (ou un besoin) commercial ; ces entités appliquent ou tentent d'appliquer à leur nom et à leur image les règles de la marque commerciale : promotion, protection, extension, identification graphique... Les attributs des marques du privé répondent aux nécessités et contraintes du commerce, et le domaine public a aussi besoin d'argent, ou se rend compte qu'il peut en générer.

■ *Quelles sont les limites de l'analogie entre marque commerciale et marque d'entité publique ?*

R. G. : Pourquoi y aurait-il des limites ? Si le domaine public cherche à se faire connaître, à se vendre, à qualifier ou labelliser des produits, des services, un savoir-faire, une histoire, il doit gérer son identité comme une marque. Il faut la valoriser, l'entretenir, lutter contre les imitations, la contrefaçon et la concurrence, le dénigrement. Les limites tiennent à la capacité des entités à gérer certains aspects de la marque. Le plus compliqué reste la gestion en interne. S'il est relativement facile de savoir qui est membre d'une entreprise et porteur de sa marque, incluant les réseaux de vente et de distribution, cette délimitation – et le pouvoir exerçable – est plus complexe pour l'entité publique, sans doute en proportion de son étendue. Comment nos régions – Corse, Bretagne, Alsace... – voient-elles et portent-elles la marque France ?

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

R. G. : La marque-pays est le cas le plus complexe de l'analogie entre marque commerciale et marque d'entité publique. Commençons par le plus simple, l'analyse de son nom. Si sa notoriété est suffisante (les îles Tuvalu n'évoquaient rien à personne avant que naisse le .tv des noms de domaines), le

nom de chaque pays le distingue des autres. Il permet une relative identification, à laquelle s'associent des valeurs, des images, qui peuvent vite devenir relatives. Le nom d'un pays peut donc être promesse d'un accueil, d'une vie meilleure ; promesse de calme et de douceur, ou de chaos et de rigueur ; promesse d'aide, voire d'assistance ; promesse de chaleur ou de froideur... Appliqué à un produit ou un service, il distingue l'origine. Il peut donc aussi être porteur d'une forme de sécurisation (ou de l'inverse), toutefois encore plus relative. Il ne clarifie, utilisé à bon escient, que l'origine, donc ce que cette origine porte comme image.

Mais ces fonctions sont perçues de façons différentes selon les porteurs de la marque-pays, de ce qui se vend sous ou au travers de cette marque. Et selon les relations historiques entre la cible et le pays origine de la marque. La cible concerne aussi bien l'étranger que le pays lui-même. En cela, la marque-pays est comme la marque commerciale, avec laquelle les membres de l'entreprise doivent avoir une relation sereine et positive. À cette différence près que les « membres » d'un pays sont nombreux, avec une histoire en relation à la « marque » beaucoup plus vaste.

■ *La France aurait-elle des efforts particuliers à faire pour assumer les fonctions de la marque ?*

R. G : La France est suffisamment connue pour que son nom (n'allons pas jusqu'à ses emblèmes) soit considéré comme distinctif et localisable. Ensuite il faut se poser la question des publics, internes et externes. La France a une histoire longue et riche. Elle est porteuse d'images traditionnelles fortes et valorisantes dans certains domaines. Nul doute qu'elle puisse séduire, promettre, voire sécuriser dans ces domaines.

Mais pour cela, il faut une sorte d'amalgame. Que vend-on et à qui ? Aux touristes (étrangers mais aussi français), notre accueil courtois et sympathique ? Aux investisseurs, nos relations sociales et fiscales sereines ? Notre savoir-faire pour exporter notre production ? Notre administration exemplaire à nos concitoyens ? La France est un pays considéré comme sûr, mais cette sécurité est-elle la même dans tous les lieux qui la composent, de Marseille à Dunkerque ? Dans tous les univers, du financier au médical ? Pour tous les âges, toutes les provenances ? La marque France, par les efforts de sa population active, de ses entreprises, de ses inventeurs, par ses succès reconnus dans divers domaines, répond aux fonctions fondamentales de la marque, mais il lui reste à en élargir le champ à toutes ses « cibles » et à en maintenir le niveau.

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

R. G : Ses territoires sont vastes, tout dépend de ce que l'on cherche à vendre et à qui. Le premier est sans doute le tourisme. La marque France couvre aussi tout ce qui est lié à la cuisine et évidemment aux vins et aux fromages. Mais elle pourrait couvrir de nombreux périmètres, humains, historiques, culturels, économiques, moins grand public. Elle l'a fait longtemps. Pour avoir peut-être trop dormi sur ses

lauriers et péché par vanité, elle a perdu des atouts. Je ne suis pas certain qu'il faille rechercher son périmètre uniquement dans son histoire.

Toute marque doit savoir évoluer. Peut-elle être, simplement pour avoir été ? C'est encore plus vrai pour un pays. Certains domaines peuvent s'ouvrir à la marque-pays : des domaines presque supranationaux où seule la puissance globale d'un pays peut s'exprimer. Sur un sujet sensible, par exemple la gestion des déchets nucléaires, la marque-pays qui sera la plus sécurisante, la plus claire, la plus lisible, pourra – devra – s'exporter. Mais dans ce type de cas, la marque-pays est confrontée à des problèmes politiques plus vastes. Même une marque multipays n'est pas certaine de réussir ; nous avons été fiers de Concorde, symbole technologique associant les qualités de pays forts et reconnus...

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

R. G : À quelques exceptions près, il n'est pas du tout certain que le consommateur cherche à segmenter ses besoins ou ses envies en fonction de pays. C'est moins la marque-pays qui répond aux besoins que la qualité, la spécificité des produits ou des services.

■ *Va-t-on voir les marques-pays se généraliser sur le marché français ?*

R. G : Elles existent déjà dans divers domaines. Les motards différencient facilement une allemande d'une japonaise (à deux roues). Le *cloud* peut être américain (et soumis à des règles extérieures aux nôtres). Mais ce n'est pas en tant que telle la marque-pays qui fait vendre. Si cette tendance devait se généraliser, elle serait révélatrice de divisions profondes, et d'un échec cuisant pour tous ceux qui ont œuvré, souvent avec intelligence, à la mise en commun, voire en communauté, de forces vives.

■ *Cette segmentation se déclinera-t-elle en pays premium, milieu et entrée de gamme ?*

R. G : En supposant que cette segmentation se fasse et que les marques-pays soient globales, il est évident que certains pays auront une aura plus forte que d'autres. Cette aura sera-t-elle la même chez ses voisins et dans des pays plus lointains, c'est une question complémentaire. Les marques-pays devront alors choisir sur quoi elles doivent porter. Malgré une histoire complexe et douloureuse, la marque Allemagne (on pourrait aller jusqu'à dire la marque Bosch) est une référence, y compris en France dans certains domaines. Est-ce suffisant pour nous vendre des ordinateurs, du design, du pain ou des chaussures ? Les marques-pays peuvent être porteuses de valeurs fortes, mais sans segmenter : mettre en valeur des atouts ne veut pas dire que les autres pays n'en ont pas. Le risque est aussi de segmenter par produits. La marque-pays doit être globale, ce qui nécessite un effort commun et surtout une représentation forte.

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

R. G : Dans certains domaines, sans doute. Encore faut-il que la globalisation de l'image de la marque France ne soit pas ternie par des secteurs dans lesquels nous sommes moins bien perçus. Si la marque France, du fait de notre emblème dressé sur ses ergots, est perçue comme l'exacerbation d'un patriotisme vaniteux, elle ne gagnera pas, ni en externe ni en interne.

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

R. G : Comme pour toute marque, il faut éviter les travers et mettre en avant des qualités réelles. La France est un pays doux et accueillant, qui cultive une forme d'esthétisme sensible dans l'alimentation, la création culturelle, les arts de la table, l'artisanat. Les domaines où la France peut exceller sont liés à une recherche de qualité, qualité de vie, qualité du travail, qualité des résultats. La France est aussi le pays de la Révolution, un pays frondeur, donc inventif. C'est un pays libre, un pays de liberté, ce qui peut être une qualité dans de nombreux domaines. C'est un pays responsable : responsable de la qualité de ses produits, de ses services, de sa recherche.

■ *Quels sont les leviers de l'attractivité de la marque France ?*

R. G : Son charme, son inventivité, son courage.

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

R. G : Une femme, sans hésitation. La France est une patrie de grands hommes, mais elle est avant tout douce, rassurante, responsable, protectrice, centrale et forte. Elle présente de multiples facettes, physiques et climatiques. Elle supporte mais sait se rebeller. Elle est belle et intelligente. Les termes de sa devise, liberté (qui guide le peuple), égalité et fraternité, sont du genre féminin. Et France n'est pas un prénom masculin.

■ *Quelle langue parle la marque France ?*

R. G : Comme toute marque, elle est en dehors des langues, elle est universelle. Ses codes, ses valeurs, ses arguments, doivent être compris par tous ses publics.

■ *A-t-elle une identité sonore ?*

R. G : Elle aura en tout cas une identité visuelle, même si cela semble un peu compliqué... Je m'étonne du symbole

unique présent en fond d'écran du site, a priori officiel, actuel de la marque France. Certes, la tour Eiffel est un symbole universel de la France, elle est le fruit et l'image d'un travail impressionnant, de l'ingéniosité de son créateur, de la production sidérurgique et du travail précis et minutieux de nombreux corps de métiers, mais la marque France n'est pas seulement parisienne ! Le site aurait pu faire défiler d'autres images pour en symboliser l'étendue et la portée.

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

R. G : Comme toute marque, elle doit être portée par la réalité de ses promesses. En interne déjà, par tous ceux qui la font ou qu'elle concerne directement, et qui doivent être fiers ou simplement heureux de la porter ou d'y participer. En externe ensuite, par son gage de qualité, les garanties qu'elle apporte et la sympathie qu'elle inspire, empreinte de séduction.

■ *Si la France est une marque, qui sont ses ambassadeurs ?*

R. G : Les ambassadeurs des marques sont ceux qui les font, ceux qui les utilisent, ceux qui en parlent. Les ambassadeurs de la marque France sont donc tous ceux qui s'y impliquent, artistes, chercheurs, industriels, paysans, éleveurs, artisans, entrepreneurs, restaurateurs, commerçants et représentants du pays. Ce sont aussi tous ceux qui font le succès, ou l'échec, de notre économie, de notre production. Mais aussi, volontairement ou non, tous ceux qui sont exposés aux médias du monde, et qui représentent par leur activité notre pays. La marque France sera à leur image. Qu'ils en soient bien conscients, car la marque-pays ne se vend pas comme un soda ou des avions.

■ *Comment suscitera-t-elle la fidélité, voire l'attachement transgénérationnel ?*

R. G : En ne s'ancrant pas dans un passé parfois révolu, mais en se servant de son histoire pour montrer sa capacité à s'adapter. L'intelligence peut être le fruit de l'expérience. Savoir d'où vient une marque pour comprendre où elle va... La France doit assumer son histoire et recréer du lien interne. La fidélité et l'attachement sont liés au souvenir, à la satisfaction. C'est en encourageant la réussite que le lien devient réel et dépasse les générations.

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