

Marque France, du mythe à la réalité

Comment définir les valeurs pertinentes de la marque France pour la singulariser des autres marques pays et la rendre crédible ?

Face à l'accroissement du déficit de notre commerce extérieur et, plus largement, pour relancer la consommation, les pouvoirs publics ont mis en place une mission « marque France », dont l'un des objectifs est d'affirmer la primauté de la marque pays (et ce faisant de tous les produits « made in France »). Il s'agit, on s'en doute, d'inciter tant les étrangers que nos propres concitoyens à acheter des produits français. Outre la difficulté que pose la définition du « made in France » dans une économie mondialisée, cette démarche se heurte à un autre enjeu : le simple appel au patriotisme économique se révélant inopérant, sur quelles valeurs positionner la marque France et les produits qui en découlent auprès de nos concitoyens ? Notre propos est ici de montrer que cette démarche peut se servir utilement d'un outil éprouvé de positionnement de la marque (le prisme d'identité), sous réserve d'éviter certains écueils.

La marque France, un défi pour le commerce extérieur

La mission a défini trois valeurs fondamentales constitutives de la marque France, à savoir la *passion*, comme amour des gestes et des savoir-faire, la *vision*, reflet du désir de donner du sens, la *création*, née de l'effet de surprise. À la lecture, le degré d'abstraction de ces valeurs, voire leur caractère conceptuel et quelque peu élitiste, laisse entrevoir une difficulté bien réelle : comment positionner une marque France et ses produits auprès de nos concitoyens avec de telles valeurs ? Nous parlons ici de produits grand public, qui participent eux aussi d'une position de marché forte (et font et défont un bilan du commerce extérieur), au-delà donc des seuls éternels porte-étendards de la *french touch*, comme le luxe par exemple ou les grands fleurons industriels (le TGV, Airbus, Areva, etc.). Car s'il est utile de vendre la marque France à l'étranger, il l'est plus encore d'en affirmer la primauté sur

* Professeur des universités, CEO Promise Consulting Inc.

** Maître de conférences, expert Promise Consulting Inc.



De gauche à droite :
Philippe Jourdan,
Jean-Claude Pacitto

son propre marché, dans des secteurs aussi divers que l'alimentaire, l'automobile, l'électroménager, etc. On se rend alors compte que ces valeurs fondamentales relèvent davantage d'axes de communication et qu'elles ciblent prioritairement un public élitiste sur des marchés d'exportation. Or, ce qui peut aider à la promotion du TGV, de l'A380, de nos centrales EPR ou de nos métiers d'art est-il suffisant pour convaincre nos concitoyens d'acheter français ? En résumé, tout semble se passer comme si les axes de communication (le message) avaient été définis alors même que le positionnement de la marque (le sens) n'a pas été clairement établi.

Valeurs partagées

Quel positionnement pour la marque ? En d'autres termes, dans quelle catégorie mentale souhaite-t-on inclure la marque France pour la différencier fortement de celles des pays concurrents ? Sur quelles valeurs partagées et comprises de tous le patriotisme économique français peut-il s'affirmer ? Les Allemands, on le sait, jouent sur la qualité (Audi), les Italiens sur le style qu'ils sont capables de conférer à des produits de consommation courante (Alessi), les Nordiques sur le design et la sobriété fonctionnelle (Ikea), les Américains sur l'innovation numérique (Google, Apple, etc.). On voit bien ici l'empreinte de la culture, de l'héritage, du patrimoine, qui fait au fond la cohérence reconnue (et partant la valeur ajoutée) du positionnement de chaque marque nationale. Serions-nous un « mix » de chacune ?

Rejeter les valeurs fantasmées

Il convient de rejeter des valeurs projetées, voire fantasmées, car – et c'est là un point essentiel – la marque France doit être crédible. Le transgressif (« nous créons des choses inattendues », « nous faisons l'événement ») mis en avant par la mission France est certainement en phase avec les attentes des populations urbanisées et aisées de notre pays, mais qu'en est-il pour les autres catégories sociales ? Enfin, notre transgression est souvent très relative et relève le plus souvent de la posture du « mutin de Panurge », si bien décrite par Philippe Muray : une rébellion souvent factice, loin des véritables stratégies de rupture créatrices de valeurs nouvelles. Notre propos n'est pas de dénaturer le travail de la mission « marque France », il est de le contraster avec une réalité quotidienne d'autant plus tenace qu'on le sait bien, les faits sont souvent têtus.

Dans quelle catégorie mentale
souhaite-t-on inclure la marque
France pour la différencier
fortement de celles des pays
concurrents ?

Or, s'il y a indéniablement une fibre innovatrice dans notre pays (mélange de passion, de vision et de création), elle est aussi contrebalancée au quotidien par le conformisme, la bureaucratie et le corporatisme. La France, c'est aussi cela pour nombre de nos concitoyens.

Faire le choix assumé du prix et de la qualité

Positionner la marque France, c'est d'abord faire le choix assumé de la qualité. Nos constructeurs automobiles l'ont bien compris lorsqu'ils se sont engagés, il y a quelques années dans une démarche de qualité totale, dont ils recueillent aujourd'hui les bénéfices. Si nos constructeurs semblent ces derniers temps retrouver des couleurs, c'est d'abord parce que leur offre est désormais adaptée aux demandes du marché, cela a donc peu à voir avec le seul réflexe patriotique d'achat. Un patriotisme économique se construit avant tout en affirmant la supériorité du positionnement de ses propres produits. En matière de services, la qualité passe par une posture d'accueil, d'écoute, de réponse adaptée et courtoise. La simple création de labels (Qualité Tourisme, Savoir Plaire) ne suffit pas et les métiers du tourisme le savent bien ². Or, le choix de la qualité est une condition nécessaire, mais non suffisante, car le positionnement d'une marque nationale induit inévitablement une réflexion sur l'identité. Un positionnement renvoie nécessairement à des valeurs partagées, à une identité assumée, sur l'élaboration d'un « prisme d'identité », pour reprendre la terminologie propre à Jean-Noël Kapferer. C'est là également le sens de la réflexion d'Adeline Challon-Kemoun, directrice de la communication d'Air France, lorsqu'elle déclare : « *quand on réfléchit sur la marque Air France, on s'interroge sur la francité, sur les valeurs que l'on veut endosser et comment les exprimer...* » ³. Si on reste sur le cas d'Air France, il n'est pas sûr par exemple que la passion, la vision et la création s'y appliquent toujours... ou que l'on puisse leur donner un caractère concret, en phase avec l'expérience d'achat et d'usage du service aérien du transporteur au quotidien, alors qu'easyJet est synonyme d'un service essentiel (« *Come on, let's fly!* ») à un coût optimisé, une vision pragmatique du transport aérien bien en phase avec les qualités reconnues de nos voisins britanniques.

Ces deux exemples montrent également que la marque France doit s'inscrire dans un positionnement prix compétitif. Les Français sont attachés à leur compagnie nationale, la classant au premier rang de leurs compagnies « idéales » (Promise/Panel On The Web, juillet 2014)... mais

Un patriotisme économique se construit avant tout en affirmant la supériorité du positionnement de ses propres produits.

sont de plus en plus nombreux à voyager sur des compagnies low cost ! La logique du prix gagne du terrain dans de nombreux secteurs. Ce constat est naturellement amplifié par la crise du pouvoir d'achat, mais il participe d'une redéfinition plus durable du contrat de marque : le consommateur averti s'attache aux bénéfices essentiels, refusant d'endosser une survalueur « artificielle », qualifiée dédaigneusement de « marketing ».

L'identité de la marque

Au-delà de la qualité et du prix, il s'agit de donner du sens à la marque, c'est-à-dire de déterminer un ensemble de représentations consensuelles pour son public, que l'on regroupe habituellement en trois classes : les représentations fonctionnelles, expérientielles et émotionnelles. Ainsi Ruinart, la plus ancienne marque de champagne, est-il un vin équilibré entre valeurs féminines et masculines, bien distribué mais relativement discret. Il n'est pas étonnant qu'un récent baromètre (Promise Consulting Inc, octobre 2014) l'ait classé en tête des marques « aspirationnelles » de champagne selon les Français. Nous sommes bien sur un produit élitiste et pourtant les valeurs décrites ici ont un caractère concret que chacun peut s'approprier. S'identifier à une marque, c'est d'abord en partager l'identité, pour transposer dans le domaine du marketing le raisonnement de Muriel Surdez et de ses collaborateurs à propos des identités politiques ⁴. Il n'est donc pas étonnant que le prisme d'identité de la marque soit encore aujourd'hui l'outil d'analyse le plus utilisé pour en définir les valeurs. Deux dimensions du prisme nous interpellent plus précisément. En premier, le reflet de la marque, à savoir l'image que le public se fait de son acheteur (Rolex associée à la réussite professionnelle). En second, la mentalisation de la marque, c'est-à-dire l'image que l'acheteur se fait de lui-même. De la sorte, l'acheteur d'une Dacia se considère

comme étant un automobiliste malin et intelligent, qui privilégie le « juste essentiel ». Reflet et mentalisation renvoient inévitablement à la notion d'« identité nationale », c'est-à-dire à une communauté de valeurs identitaires sur lesquelles nos concitoyens sont prêts à s'accorder. Notre propos n'est pas de les définir, mais de proposer un cadre de raisonnement qui permette d'éviter certains écueils. Car si l'on souhaite aller plus loin, on se rend vite compte que le débat sur la définition de la marque France est inséparable de celui sur l'identité de la France. Nous sommes donc nécessairement ramenés à l'interrogation première : comment les Français perçoivent-ils leurs produits, et à quelle identité souhaitent-ils que ceux-ci les renvoient ? Les réponses à ces questions sont difficiles à apporter, car les Français ont du mal à définir ce socle de valeurs qui leur seraient communes, alors que les valeurs individuelles semblent l'emporter sur le destin collectif⁵. L'attachement aux droits de l'homme, à la dignité de l'être humain et à la justice sociale ne saurait suffire, car il n'est aujourd'hui nullement différenciateur en Europe de l'Ouest.

S'ancrer dans la réalité quotidienne pour rester crédible

Plusieurs pistes méritent toutefois d'être explorées. En premier lieu, se mettre au niveau du consommateur, ancrer la démarche dans le quotidien de nos concitoyens et la faire porter sur des produits courants (l'alimentation, l'énergie, les transports, le tourisme, l'habillement, le multimédia, etc.). En second lieu, mettre en avant les territoires pour revaloriser des savoir-faire ancestraux dans le domaine de l'artisanat, des méthodes traditionnelles d'élevage et de production dans le domaine alimentaire, ou des métiers dans le domaine du luxe. Or, on se heurte ici à deux difficultés. Le premier obstacle est d'ordre institutionnel : en France, le centralisme des pouvoirs et des décisions s'oppose à l'émergence d'identités territoriales fortes (comme dans les cas allemand et américain). Le second tient à la mondialisation des circuits de production et de commercialisation, qui entraîne *de facto* une dilution de l'identité nationale (et de surcroît locale) d'un produit : la conception, la fourniture de la matière première, la sous-traitance des composants, le montage des sous-ensembles, la distribution du produit fini sont assurés dans des pays différents... que signifie, dès lors, le « *made in* » ?

Promouvoir les talents plutôt que les origines

Une façon de contourner l'obstacle pourrait être la promotion de l'identité nationale des talents et non plus des marques ou des produits. Ainsi Google, Facebook,



Microsoft, Apple ne sont-elles plus aujourd'hui, sinon juridiquement, des entreprises américaines, mais bien des multinationales. Or, si elles sont pour le consommateur des marques américaines, c'est en raison de la citoyenneté américaine de leurs fondateurs. De même, la marque Chanel est aujourd'hui considérée comme une marque française en raison de la « francité » de Coco Chanel. Communiquer sur ses talents permet aux États-Unis de disposer d'un puissant facteur de cohésion nationale (le mythe du pionnier), de véhiculer une image positive à l'étranger (un territoire riche d'opportunités), et donc d'attirer les talents du monde entier. Nous voyons dans cette démarche un autre avantage pour la France : la promotion des talents permettrait de s'affranchir du caractère parfois réducteur prêté au discours sur l'identité nationale, en permettant précisément de dépasser le débat sur les origines ethniques, géographiques ou nationales des individus pour s'intéresser aux attributs partagés d'un destin collectif. L'une des caractéristiques de la marque France pourrait précisément être sa capacité à dépasser ces clivages, en faisant la promotion des talents, des créateurs et des entrepreneurs dans le respect de leur diversité.

Ainsi, il ne s'agit pas d'abonder dans le sens d'un discours « décliniste », mais de partir du réel et de ne pas occulter ce qui dérange. S'agissant de la marque France, c'est en partant de la réalité (la qualité, le prix, les territoires, les talents, etc.) que l'on sera le mieux à même de réfléchir à des solutions pérennes. La marque France n'est pas qu'une affaire de communication, et parce qu'elle doit être avant tout la traduction dans le domaine économique d'un destin collectif, sa construction suppose de partir d'une vaste consultation de ses publics (institutionnels ou particuliers, publics ou privés, étrangers ou nationaux) pour mieux en comprendre les attentes. Dans un contexte marqué par la mondialisation des échanges et une crise durable de la consommation, la qualité et le prix sont incontournables. Ils ne sont pour autant plus différenciateurs. Une stratégie de marque est une chose sérieuse : si la marque doit faire rêver, elle doit aussi être crédible et réaliste pour être adoptée, sous peine de n'être qu'un exercice de style ! ■

1 - www.marque.france.fr/ pour plus d'information sur le sujet et les travaux de la commission.

2 - En 2012, selon un sondage révélé par le magazine Forbes, la France a été classée comme le pays le plus « désagréable » envers les touristes.

3 - Le Figaro, 27 mars 2014.

4 - Sous la direction de Muriel Surdez, Michaël Voegtli et Bernard Voutat, Identifier - S'identifier, éditions Antipodes, 2010, 424 p.

5 - Selon une étude sur les valeurs des Français en 2014 (baromètre TNS), le Français est défini par les termes « Moi », « Beau » et « Méchant », sic.