



L'effet

Mondialisation ne signifie pas uniformisation. En quête de sens et de racines, les consommateurs plébiscitent les marques qui rappellent leur origine. Le pays devient marque, comme le montre l'exemple de la Suède.



Un célèbre article, publié à l'aube des années 1980 dans la *Harvard Business Review* par Theodore Levitt¹, dessinait de façon prospective les contours d'un monde globalisé, dans lequel les comportements des consommateurs se seraient unifiés dans le creuset d'une culture de masse identique d'un bout à l'autre de la planète. Cette convergence des attitudes et des comportements de consommation devait permettre aux entreprises de réaliser de colossales économies d'échelle, et de servir les consommateurs du monde entier avec un nombre de marques restreintes, mais très puissantes. La prophétie de Levitt s'est partiellement réalisée : les portefeuilles de marque ont été rationalisés, un grand nombre de marques locales ont disparu, sacrifiées sur l'autel de la rentabilité financière². Pourtant, paradoxalement, notre monde global n'a jamais eu autant besoin de se raccrocher à ses racines, et en même temps que prospèrent quelques mégamarques, fleurissent et renaissent de petites marques locales très ancrées. Les consommateurs, au-delà

« pays d'origine »,

CES MARQUES qui ne perdent pas le nord

des performances des produits qu'ils achètent, sont en quête de sens. La provenance, l'implication sociale, l'origine, deviennent autant de sources de légitimation de l'action des marques, en sus et au-delà du bénéfice produit, mantra du marketing de la seconde moitié du vingtième siècle.

Dans cette quête de sens, le pays d'origine de la marque peut être un levier efficace de légitimation. Dans un numéro spécial de la *Revue française de gestion* consacré au « made in France »³, Jean-Noël Kapferer émet un certain nombre de propositions qui vont dans le sens de la construction d'une « marque France », qui capitaliserait sur un certain nombre de valeurs (« *le pays de la science, [...] l'émetteur rayonnant qui élève l'homme* »). Pour l'auteur, les marques commerciales ont tout intérêt à s'appuyer intelligemment sur les stéréotypes d'ordre culturel qui définissent mondialement l'essence d'un pays, en les mettant au service de la mission de la marque. Ainsi, les Allemands seraient « *la qualité et le sérieux, les Italiens le brio et le charme, les Français [...] l'alliance de la créativité et du sérieux, la technologie et l'inventivité réunies.* » Certaines marques en ont fait un élément identitaire central, comme par exemple Le Slip Français ou Saint-James (qu'il convient

de prononcer à la française, comme le nom du petit village de la Manche dont la marque est originaire). Ce qui n'a pas empêché le premier d'ouvrir des boutiques à Hong-Kong et aux États-Unis, et le second d'exporter ses marinières jusqu'en Colombie. Parmi les très grandes marques mondiales, nombreuses sont celles dont la référence au pays d'origine, quoique plus implicite, est parfaitement décodée par les consommateurs. Ainsi, L'Oréal Paris bénéficie de l'aura du nom de la ville lumière, et de l'image instantanément glamour que Paris distille dans le monde entier. Coca-Cola est l'expression même du mode de vie américain, et Levi's s'est approprié l'*american dream*, cette idée fortement ancrée dans la culture américaine selon laquelle quiconque, par son travail et sa détermination, peut devenir prospère et bâtir un empire.

Cette stratégie s'avère d'ailleurs plus facile à mettre en place qu'une labellisation « made in France ». En effet, les pratiques de délocalisation et d'externalisation de pans entiers de la chaîne de valeur conduisent à des situations

Campagne Levi's 2007, JWT Bangalore, Inde...inspirée par une des photographies les plus célèbres du monde, réalisée par Charles C. Ebbets en 1932, au 69^e étage du GE Building, dans le Rockfeller Center de New York



complexes, rendant pratiquement impossible l'établissement d'une norme. Les marques ont donc tout intérêt à communiquer sur le « made by » plutôt que le « made in ». Encore faut-il que d'une part, les associations au pays d'origine soient vectrices de sens pour la marque commerciale, et que d'autre part le capital-marque du pays en question soit identifié et valorisé.

Le nation branding, ou le pays comme une marque

Le fait de promouvoir les valeurs et l'identité d'un pays n'est pas un fait nouveau. Wally Olins⁴ montre comment la France, avec ses cinq républiques, ses deux empires et plusieurs monarchies, a mis en place au cours du temps une stratégie identitaire. Ainsi, les dirigeants de la Première République ont changé le drapeau, remplacé la fleur de lys par les trois bandes tricolores et introduit la Marseillaise comme nouvel hymne national. Au début du dix-neuvième siècle, savants, historiens, peintres, écrivains et architectes inventent et réinventent un certain nombre de traditions patriotiques. À cette époque, les expositions universelles constituent de véritables lieux de démonstration de l'identité nationale.

À travers l'histoire, beaucoup de nations ont considérablement investi en temps, argent et ressources afin de mettre au premier plan la communication de leur identité nationale. Elles continuent aujourd'hui à le faire. La cible de ces efforts de construction identitaire a cependant fondamentalement changé. D'internes – il fallait développer le sentiment d'appartenance à une nation, pour lever l'impôt et convaincre les hommes de s'engager comme soldats –, les enjeux sont devenus externes. Les nations tentent d'attirer les capitaux

étrangers, les touristes, les étudiants et les chercheurs, et de soutenir leurs exportations. Il s'agit donc de « vendre » une marque-nation, dans un univers hautement concurrentiel, chaque État cherchant à attirer vers lui les investisseurs, les talents et les consommateurs d'autres pays.

On peut trouver l'origine de cette nouvelle façon de promouvoir les pays en 1993 dans un ouvrage coordonné par Philip Kotler⁵, qui évoque pour la première fois la nécessité pour une nation d'adopter une démarche marketing. Le concept de *nation brand*, introduit en 1996 par Simon Anholt⁶, repose sur l'idée que l'évocation d'un pays véhicule immédiatement un certain nombre d'associations uniques et fortes, sous la forme de stéréotypes liés à un certain nombre de caractéristiques – les personnes, les lieux, la langue, la culture, l'histoire, la gastronomie, la mode, les célébrités, etc. Les pays ont donc *de facto* une « image de marque », forte ou faible, claire ou diffuse, qu'ils l'exploitent sciemment ou non⁷. Le *nation branding*, est une démarche engagée qui a pour objectif de construire, gérer et mesurer la réputation d'un pays. Un certain nombre de gouvernements se sont lancés dans une telle démarche, dont la Suède, petit pays à l'échelle mondiale⁸, détentrice d'une marque-pays aux contours clairs, et de marques commerciales à l'aura mondiale. Loin d'être le fruit du hasard ou de l'histoire, le contenu de la marque Suède témoigne aussi de la volonté délibérée d'un peuple et de ses dirigeants de gérer et d'exploiter l'identité nationale sous la forme d'un capital-marque.

La marque Suède, un cas d'école

La Suède jouit d'une image riche de nombreuses associations liées à sa culture et à son histoire : une société perçue comme avancée, ouverte et égalitaire, la communion avec une nature faite de grands espaces, de lacs et de forêts, la conscience écologique, la parité homme-femme, le Grand

Nord, les polars et la *pop music*, le design scandinave synonyme de bois blond, de convivialité et de lignes pures et simples, et une certaine décontraction dans les modes de vie. Depuis deux décennies, les gouvernements suédois successifs ont compris l'intérêt de nourrir et développer ce capital-marque. La démarche de *nation branding* a été initiée et formalisée en 1995 à travers la création du *national promotion board of Sweden* (NSU : Nämnden för Sverigefrämjande i Utlandet). En 2005, la Suède est l'un des tous premiers pays à mesurer l'attractivité de sa marque au moyen du Nation Branding Index (NBI). Le NSU a commencé par travailler une vision commune entre différentes parties prenantes sur ce que pouvait être la marque Suède. Quatre piliers ont été définis : la société suédoise (illustrée par les congés parentaux), l'innovation (en particulier sociale et liée à l'environnement), la créativité (design, littérature, mode, musique et jeux vidéo) et le développement durable. Ces quatre piliers concentrent l'essentiel des investissements en communication, à travers l'expression des valeurs suivantes : novateur, ouverture, prévenance et authenticité. Enfin, une identité visuelle a été établie autour de la marque Suède, à partir des couleurs – bleu et jaune – du drapeau et d'une police de caractère « Sweden Sans », créée à cette occasion. Cet arsenal communicationnel est largement diffusé⁹ et peut être utilisé par les marques des entreprises suédoises. Vision, valeurs, identité et contenu, la Suède



njut!
★ profiter, vibrer, s'éclater...

Une marque totalement suédoise (identité visuelle, langue...) et complètement mondialisée

Une édition spéciale 2015 arbore le principe, très ancré dans la culture suédoise, d'égalité des chances



a adopté une attitude volontariste visant à initier, contrôler, développer les associations positives à la marque-pays. Les entreprises suédoises puisent d'ailleurs sans complexe dans le pouvoir évocateur et symbolique de la marque-pays pour promouvoir leur propre marque, et ce à une échelle souvent planétaire. On peut donc être suédois, parler suédois (*Njut !*), et pour autant être une marque parfaitement à l'aise dans la mondialisation et le creuset des cultures. Ikea a sans doute porté au paroxysme cet apparent paradoxe : une marque à la fois totalement suédoise (une identité visuelle empruntée au drapeau national, le nom de tous les produits en suédois, l'épicerie suédoise...), et complètement mondialisée.

Les marques suédoises dans la mondialisation

Une autre marque d'origine suédoise qui a puisé son idéologie et ses valeurs dans la marque-pays est Absolut, rachetée par le groupe français Pernod Ricard en 2008. La production est toujours localisée à Åhus et la vodka fabriquée avec des céréales cultivées dans le sud de la Suède. Sur la bouteille emblématique est stipulé « Absolut Country of Sweden Vodka ». Sur une édition spéciale sortie en 2015, la marque se fait le chantre du principe d'égalité des chances, profondément ancré dans la société suédoise : « *We are proud to believe in equality. We believe that the world needs to change. Change so that each and every individual can be proud, and decide for themselves who they belong with, who they live with and love. Since 1979, Absolut has been supporting the rights of proud people around the world. We will never stop.* »

De même, Volvo Car, bien que rachetée par la holding chinoise Geely en 2010, fait plus que jamais explicitement référence à ses racines suédoises. Dans le dernier modèle XC90, un petit drapeau suédois symbolisant la qualité, la sécurité et l'engagement vis-à-vis de l'environnement, est cousu sur les sièges de la voiture.

Le contenu éditorial du magazine My Volvo puise également



Bien qu'appartenant à une holding chinoise, Volvo fait plus que jamais référence à ses racines suédoises

largement dans le contenu identitaire de la marque Suède. Le magazine s'intitule *Sommar* – l'été en suédois. Le mot *välkommen* souhaite la bienvenue au lecteur. Le logo de la marque est très peu visible et de manière très discrète. Ici c'est le contenu rédactionnel et les images sur la Suède et Stockholm qui véhiculent les valeurs : la qualité, le design et l'authenticité.

La page Facebook de la marque Krisprolls garantit que « *la Suède vous fait du bien* ». Lorsque le club de foot Malmö FF a perdu contre le PSG, la marque a exprimé sa tristesse pour le club suédois originaire de la même ville que Krisprolls, mais elle en a profité pour féliciter Zlatan Ibrahimovic, joueur du PSG également originaire de Malmö. La marque n'hésite d'ailleurs pas à manier avec humour les stéréotypes dans ses communications, comme dans cette campagne qui concentre tous les clichés de la famille suédoise : de beaux et blonds vikings, menant une vie saine dans une maison en bois dans la forêt.

Marque commerciale et marque-nation, un co-branding symbolique ?

À partir des cas que nous venons d'exposer, on peut se demander si la marque commerciale et la marque-nation n'agiraient pas comme une forme particulière de *co-branding* symbolique, qui viserait à transférer l'image de la marque invitée (la marque-pays) sur la marque accueil (la marque commerciale). Le *co-branding* peut aussi se traduire par une alliance visant à transférer un savoir-faire sans qu'il y ait besoin d'un recours au label ou aux normes de qualité. Ainsi Ikea signe tous ses produits en indiquant « Design and Quality, IKEA of Sweden ». De fait, les synergies créées par l'alliance de la marque commerciale et de la marque-pays participent au renforcement du capital-marque de chacune des deux marques.

Dans cette bataille de marque-pays où la concurrence fait rage, la France en tant que marque dispose d'un certain nombre d'atouts. Encore faudrait-il identifier, valoriser et développer ce capital. L'exemple de la Suède prouve qu'une attitude volontariste en la matière est tout à fait possible,

et souhaitable. La Suède, avec seulement 9,5 millions d'habitants, a ou a été le berceau de marques parfaitement à l'aise dans la mondialisation – Ikea, H&M, Volvo, Husqvarna, Securitas, Absolut, SKF, Kinnarps, Electrolux ou Ericsson, pour ne citer que celles-là. Beaucoup de ces marques ont puisé dans l'héritage de la marque Suède. On ne peut s'empêcher d'y voir autre chose qu'une coïncidence, l'attitude proactive et la prise de conscience de l'atout que peut constituer la marque-pays y est sans doute pour quelque chose. À quand un Institut de la promotion de la marque France, chargé de porter haut et en dehors de nos frontières les couleurs de ce qui fait notre identité nationale ? Il ne s'agit là ni de poujadisme, ni de repli identitaire, mais bien d'un tremplin tout à fait utile pour promouvoir nos marques. ■

Une marque qui joue avec humour sur les stéréotypes



- 1 - Levitt, T. (1983). *The globalization of market*. Harvard Business Review, May/June, pp. 92-102.
- 2 - Schuiling, I., & Kapferer, J. N. (2004). *Executive insights: real differences between local and international brands: strategic implications for international marketers*. Journal of International Marketing, 12(4), pp. 97-112.
- 3 - Kapferer, J. N. (2012). *France: Pourquoi penser marque?* Revue française de gestion, (9), pp. 13-23.
- 4 - Consultant britannique en stratégie de marque. Olins, W. (1999). *Trading identities: Why countries and companies are taking on each others' roles*. London: Foreign Policy Centre.
- 5 - Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations-Marketing Places*. New York: The Free Press.
- 6 - Simon Anholt est consultant en stratégie de marque pour les nations, villes et régions et a depuis aidé une quarantaine de pays dans leurs démarches de marque-pays, notamment la Suède. Il a élaboré le « Nation Brand Hexagon » et mis en place l'outil de mesure « Anholt Nation Brand Index ». Anholt, S. (1998). *Nation-brands of the twenty-first century*. Journal of Brand Management, 5(6), pp. 395-406.
- 7 - Fan, Y. (2006). *Branding the nation: What is being branded?*. Journal of vacation marketing, 12(1), pp. 5-14.
- 8 - Avec 9,5 millions d'habitants, la Suède ne représente que 0,14 % de la population mondiale.
- 9 - Notamment via les réseaux sociaux. Voir par exemple la vidéo « This is Sweden » postée début 2016 sur Youtube (www.youtube.com/watch?v=vfQU6Pl51ww)