

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

"Les Invités"

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF DR&P
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1^{er} mars 2011)

DÉVELOPPER LA MARQUE FRANCE

par

Pierre-Louis DUBOURDEAU

Ingénieur des mines
Auteur du mémoire *La Marque France*

Maxime LECLÈRE

Ingénieur des mines
Auteur du mémoire *La Marque France*

Vincent BASTIEN

Ancien dirigeant d'entreprises de l'industrie et du luxe
Professeur affilié à HEC

Jean-Daniel TORDJMAN

Ambassadeur
Chargé de mission spécial auprès des ministres

Séance du 6 décembre 2010

Compte rendu rédigé par Yves Dougin

En bref

Dans le tourbillon de la mondialisation, les États se livrent à une compétition acharnée pour trouver des débouchés à leurs entreprises, attirer des projets d'investissements ou faire venir de nombreux touristes en quête de dépassement et d'expériences. Au cœur de cette agitation, la France se démarque par une longue histoire et une culture très riche. Ne peut-on tirer parti de la notoriété et des spécificités de notre pays, comme une entreprise tire profit de sa marque, et donc affirmer une stratégie de marque pour la France ? La mondialisation est une opportunité pour les pays qui peuvent se différencier et une menace grave s'ils ne savent le faire. Pour savoir comment se démarquer, il est important d'avoir une claire vision de l'image que les autres ont de nous. Plutôt que de mettre seulement l'accent sur des performances technologiques supposées convaincre de l'excellence française, ne faudrait-il pas valoriser nos points forts aux yeux des étrangers, la "Douce France" appréciée pour son art de vivre et sa position de leader mondial dans les industries du luxe... Comment concilier la France qu'aiment les étrangers et celle que les Français aimeraient présenter à l'extérieur ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 94, boulevard du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Pierre-Louis DUBOURDEAU et Maxime LECLÈRE

Lorsqu'il n'était encore qu'un projet, ce travail de recherche sur la marque France nous a un temps laissés perplexes. Pouvons-nous, dans le cas d'un pays, parler de marque ? Pouvons-nous lui appliquer les méthodes qu'utilisent les entreprises pour gérer les leurs ? Qui parle au nom de la "marque pays" ? Quelle est sa valeur ? C'est à l'ensemble de ces questions que nous avons tenté d'apporter des éléments de réponses.

Les vertus de la marque

Pour une entreprise, la marque constitue l'assurance d'un profit futur. C'est aussi une manière de réduire les risques auxquels elle est exposée : le client qui a confiance dans une marque est un client fidèle. Elle constitue donc un lien pour lequel, éventuellement, le consommateur est prêt à payer plus cher. C'est aussi un lien pour les employés, qui ont tendance à préférer travailler pour des entreprises dont la marque est forte et prestigieuse. Grâce à elle, l'entreprise va pouvoir attirer des gens compétents et motivés. Elle sera donc globalement plus dynamique et plus rentable que celle dont la marque est inconnue. Vis-à-vis des actionnaires et des créanciers, une marque forte constitue également un gage de confiance. Les banquiers auront tendance à accorder une confiance supérieure à l'entreprise qui la possède. Par rapport aux fournisseurs, enfin, une marque puissante et incontournable renforce le pouvoir de négociation de l'entreprise. La marque constitue donc bien une assurance durable de profits supplémentaires pour l'entreprise qui la possède.

Identité et cohérence

La marque s'appuie sur deux piliers fondamentaux que sont l'identité et la cohérence. L'identité, c'est ce qui fait que la marque ne se résume pas à son logo ou à son slogan : c'est une entité immatérielle à part entière. Une marque possède une existence propre, une histoire, une culture, des valeurs et une personnalité. Sa cohérence, c'est la garantie que les produits et les services qu'elle propose sont toujours en phase avec cette identité, même s'ils sont très éloignés les uns des autres.

Compte tenu de ces éléments, un pays peut-il être assimilé à une marque ? La France, par exemple, possède un nom, un slogan (*Liberté, égalité, fraternité*), et l'on peut considérer que Marianne ou le drapeau constituent l'équivalent d'un logo. Plus encore qu'une marque commerciale, un pays a une histoire, des valeurs qui forment son identité. La France, tout comme une marque classique, est en compétition à l'international sur son offre de produits et de services ainsi que de tourisme. Elle est également en compétition sur sa capacité à attirer les investisseurs. Elle affronte enfin ses concurrents avec son offre culturelle, sa langue, ses films, ses ouvrages, ses auteurs, ses artistes, qui contribuent indirectement à l'activité économique sur notre territoire.

Nation branding

Tout comme une entreprise, une marque pays possède des clients, s'adresse à des marchés, séduit des investisseurs internationaux, entretient un réseau de fournisseurs et s'appuie sur de nombreux partenaires, qui peuvent être d'autres pays, des entreprises ou encore des ONG. On peut également imaginer qu'un pays fort est capable d'attirer les talents et les compétences grâce à la qualité de vie qu'il propose, à son dynamisme économique. Par rapport aux marchés, enfin, et nous l'avons vu avec la crise de l'euro, un pays qui dispose d'une marque puissante, dont l'économie est bien gérée et qui suscite la confiance, parviendra plus facilement que d'autres à se financer à bas coût. Ces pays vont généralement mieux réussir dans la compétition internationale.

De nombreux pays ont entrepris des démarches de *nation branding*, où la stratégie de marque pays est appréhendée comme s'il s'agissait d'une entreprise. La Suède, par exemple, a fait un travail important sur ce point depuis quelques années, en adoptant un plan de communication autour de ses valeurs, en développant des partenariats stratégiques avec ses entreprises, et en arrêtant un plan de développement. Et c'est une réussite.

Les limites de l'exercice

Si tous ces éléments nous permettent bien de considérer un pays comme une marque commerciale, l'exercice a toutefois ses limites. La première, c'est qu'une marque pays, contrairement à une marque commerciale, interagit sur de très nombreux marchés.

Elle n'est en effet pas seulement présente sur le marché des produits, comme l'alimentaire, les voitures, le luxe, mais aussi sur les services avec son offre touristique. Les savoir-faire pour vendre du champagne, attirer des touristes vers les châteaux de la Loire, séduire des investisseurs ou vanter les mérites de la culture française ne font évidemment pas appel aux mêmes compétences. Cela rend les choses beaucoup plus complexes à gérer que dans le cas d'une marque commerciale.

La France en second plan

La seconde limite concerne les exportations, où les effets de la marque pays sont indirects et plus difficilement mesurables. Dans la marque L'Oréal Paris, la signature Paris joue en deuxième rideau. On voit bien qu'il est nécessaire d'évaluer la part de ce soutien indirect avant de pouvoir conclure sur le niveau exact de sa contribution à la valeur ajoutée pour le territoire.

Troisième facteur limitant : la multiplicité des acteurs. Un pays ne fonctionne pas comme une entreprise où tout le monde œuvre théoriquement dans la même direction. Au sein d'une nation, les intérêts peuvent être divergents entre les populations, les entreprises, l'État, les associations, les collectivités, les journalistes et les politiques. Sauf à mettre en place une direction marketing pour la France, il n'y a pas de pilotage global des actions. D'où la difficulté de mettre la marque pays en cohérence avec des valeurs que tout le monde ne partage pas nécessairement.

La mesure de la valeur d'une marque

Nous avons alors tenté, en dépit de ces obstacles, d'attribuer une valeur à la marque France. Les entreprises le font couramment, afin d'intégrer la valorisation de leurs marques lors des opérations de ventes, de fusions ou d'acquisitions. Il existe de nombreuses méthodes pour calculer la valeur d'une marque. La plus connue est celle qu'a développée le cabinet Interbrand. Elle est compatible avec toutes les normes comptables internationales et permet d'isoler et de mesurer, à partir d'une analyse concurrentielle, ce qui, dans la démarche d'achat du consommateur, est attribuable à la marque. Cela permet d'en déduire le "niveau de force" et, dans un second temps, la valeur.

Le classement Interbrand

Les marques françaises ne figurent pas dans le "top 10" du classement Interbrand des meilleures marques mondiales, le champion toutes catégories étant Coca-Cola. Néanmoins, Louis Vuitton, Chanel, Hermès, Cartier, Moët & Chandon et Lancôme apparaissent dans les cent premières. On retrouve également d'autres marques comme Axa ou Danone, qui sont des marques plus industrielles. En revanche, aucun représentant français de l'industrie lourde ne parvient à se classer, ce qui tend à prouver que ce n'est pas ce que la France vend de mieux à l'étranger, contrairement au luxe et à l'agroalimentaire.

Quelle valeur pour la marque France ?

Pour mesurer la valeur de la marque France, nous nous sommes appuyés sur l'analyse concurrentielle du Nation Brand Index, que publie chaque année le panel allemand *Anholt-GFK-Roper Public Affairs & Media*. À partir de cette étude, on peut mesurer la capacité d'un pays à créer de la valeur à partir des trois flux que nous avons identifiés : le tourisme, les investissements directs étrangers (IDE) et les exportations. En mesurant la capacité de chacun de ces leviers à générer de la valeur, nous pouvons définir où se situent les forces et les faiblesses d'une marque pays. Cette étude s'appuie notamment sur des sondages réalisés dans une vingtaine de pays auprès de plusieurs dizaines de milliers de personnes. Six critères sont analysés : les investissements, les personnes qui habitent ce pays, les produits, le mode de gouvernance, la culture et le tourisme.

Trois leviers de création de valeur

L'étude GFK permet, dans un premier temps, de définir l'assiette de création de valeur sur laquelle la marque France peut interagir. Elle est constituée de trois piliers : les exportations tout d'abord, puis le tourisme et enfin les IDE. Sur 100 euros de flux en volume, 89 euros concernent les exportations, 4 euros les IDE et 7 euros le tourisme.

Le passage aux taux de contribution, en revanche, est tout autre. L'étude GFK montre en effet que la répartition des revenus réels attribués à la marque France, autrement dit ce qui, dans la décision d'achat, dépend de la marque France, s'inverse totalement par rapport à l'assiette de départ. Ce sont en effet essentiellement le tourisme et les investissements qui contribuent à la création de richesse. Cela signifie que la marque France compte finalement très peu au niveau des exportations. Si elle influe encore dans certains secteurs, elle ne joue plus dans la majorité des cas, puisque le taux de contribution global est inférieur à 5 %.

Tourisme et investissements, moteurs de la marque

En matière d'investissements et de tourisme, la marque France apporte en revanche une caution extrêmement importante puisque nous obtenons des taux de contribution proches de 90 %. Sur une valeur de marque évaluée à 300 milliards d'euros dans le cas de la France, 55 % proviennent du tourisme et 35 % des investissements directs étrangers. Les 10 % restants proviennent des exportations. Les pays qui nous apprécient d'abord pour le tourisme, comme la Grande-Bretagne, ou l'ensemble Brésil-Russie-Inde et Chine, sont ceux avec lesquels nous avons le moins d'échange. Il est également intéressant de constater que les pays avec lesquels nous avons des relations économiques anciennes, comme les États-Unis, le Japon ou l'Europe du Nord, sont aussi ceux pour lesquels la part des investissements directs est majoritaire.

Le parfum devant l'automobile

Si nous examinons la répartition de la valeur de la marque France par secteur exportateur, nous retrouvons sans surprise le vin, les spiritueux, les boissons, les cosmétiques, la parfumerie, qui génèrent environ 25,5 milliards d'euros. Bien avant l'automobile, qui ne pèse "que" 5 milliards d'euros, avec un apport en valeur unitaire pourtant bien supérieur. Nous constatons que la valeur ajoutée France ne se fait pas sur l'industrie lourde, mais plutôt sur des secteurs que nous pouvons qualifier de "mous". La part cumulée de l'automobile, de l'aéronautique, de la pharmacie et du ferroviaire ne dépasse pas 25 % de la valeur créée. Le constat est le même qu'avec la méthode Interbrand.

Rapportée au nombre d'habitants, la valeur de la marque analysée par secteur nous place loin derrière l'Allemagne pour les exportations, devant les États-Unis pour les investissements et assez derrière l'Espagne pour le tourisme, ce qui est surprenant. Si nous restons la première destination mondiale, nous ne sommes pas les meilleurs pour créer de la valeur sur ce secteur.

La France manque de cohérence

Ces données nous amènent naturellement à réfléchir sur ce qui constitue l'essence de la marque France, ses forces et ses faiblesses. Nous avons traditionnellement tendance à réfléchir "en silo", en analysant le poids des investissements internationaux d'un côté, celui du tourisme ou des exportations de l'autre, sans tenter de comprendre comment ces données s'articulent entre elles. Si la marque France n'a pas de problème en termes d'identité, elle manque, en revanche, de cohérence. Si l'approche des agences qui assurent sa promotion reste efficace, elle n'est pas toujours coordonnée : Ubifrance accompagne les entreprises sur les marchés étrangers alors que l'Agence française pour les investissements internationaux (AFFI) se concentre sur les investisseurs. De son côté, Atout-France s'est spécialisée dans la promotion du territoire auprès des opérateurs de tourisme. D'autres discours peuvent enfin passer par les ambassades, mais ne sont pas centrés sur des messages clairs et univoques.

La France, un cas à part...

Les directeurs d'agences publiques, les industriels, les directeurs d'agences de publicité, les cabinets de tendance ou encore les conseils en publicité que nous avons interrogés, nous ont tous fait des retours dans ce sens. Ils soulignent également le fait que la France ne fonctionne pas comme les autres pays. On lui reproche d'être à la traîne, notamment par rapport à l'Allemagne, alors qu'il suffit peut-être simplement qu'elle accepte ses différences. Il est important de redire qu'elle dispose d'une plus grande capacité à attirer au sens large qu'à projeter ses produits et ses services. De la même manière qu'une entreprise s'interroge sur ses fondamentaux, la France doit mener une réflexion plus profonde sur les valeurs qu'elle choisit de mettre en avant, des messages qu'elle veut faire passer, et des secteurs qu'elle souhaite promouvoir.

S'appuyer sur des valeurs légitimes

En recherchant quels devraient être, selon nous, les choix les plus légitimes, nous avons sélectionné trois valeurs reconnues par tous : l'expérience, la responsabilité, avec une connotation de durabilité, et le raffinement. Nous avons tenté ensuite d'adapter de manière cohérente ces valeurs à nos trois secteurs. Au niveau des exportations, il est nécessaire de travailler sur l'axe qui constitue la force de la marque : la gastronomie, le vin, la mode et le luxe. Du côté des investissements, il faut présenter la France comme une terre d'accueil, agréable à vivre, et dont la qualité de vie fait rêver. Pour le tourisme, enfin, c'est la France authentique que nous avons envie de visiter, avec son patrimoine et sa culture.

Ces points forts doivent s'articuler de façon cohérente pour venir renforcer naturellement d'autres atouts, certes importants, mais qui font moins la différence par rapport aux pays concurrents, comme par exemple les infrastructures, les transports, le niveau de formation ou encore la productivité de la main-d'œuvre locale.

Il est enfin primordial de se positionner de façon claire sur les grandes tendances de consommation, comme le développement durable et la recherche d'authenticité, deux courants incontournables dans les sociétés développées. Voici deux axes forts sur lesquels la France peut très facilement émerger. Lorsque Renault se lance sur le marché de la voiture électrique, l'entreprise porte un message qui conforte l'idée d'expérience que nous évoquions, tout en prenant place sur cette tendance lourde.

Nos préconisations

Nous pouvons continuer à vouloir présenter la France comme un pays très technologique, avec son TGV et ses centrales nucléaires, mais sans pour autant renier ce qui fait le succès de la France, son côté léger, ces secteurs "mous" qui apportent tant de valeur ajoutée et qui soutiennent nos exportations. Nous pensons également que la coopération à l'export, la "chasse en meute" au niveau des PME, pourrait avoir un effet très bénéfique pour nos

exportations. Il faut également tenter de ne plus segmenter et d'isoler les ingénieurs des designers et des hommes de marketing. Pour avoir des entreprises innovantes capables d'affronter la compétition internationale, il nous semble en effet important de rapprocher ces profils, de les regrouper au sein de clusters comparables à la Silicon Valley, de manière à favoriser l'échange et le partage d'idées.

Améliorer notre qualité de service

En ce qui concerne le tourisme, nous nous reposons trop souvent sur nos lauriers alors que la concurrence est de plus en plus rude. La Chine réalise actuellement des investissements immobiliers très importants et la France perd du terrain en termes de dépenses par rapport à l'Espagne et aux États-Unis. La qualité de nos services n'est pas toujours à la hauteur. Notre retard dans la pratique de l'anglais influe également sur notre attractivité, à tous les niveaux. Notre image sociale, enfin, peut aussi avoir des conséquences sur les investissements internationaux.

Ce que nous vous avons présenté constitue non seulement une voie, mais aussi un véritable projet de marque France. La mise en cohérence des différents aspects qui la composent implique une véritable concertation nationale, qui sera longue à mettre en œuvre. La méthode de calcul de la valeur de la marque que nous avons proposée constitue un indicateur certes perfectible, mais qui pourrait être repris, complété et régulièrement mis à jour. Chaque stratégie de marque doit pouvoir être mesurée dans toutes ses composantes.

L'exemple de Louis Vuitton

Vincent BASTIEN : Je trouve votre étude fondamentale, car nous avons trop tendance en France à nous plaindre de la mondialisation en s'enfermant dans l'auto-analyse et en nous contentant de beaux discours. Se poser la question de comprendre la marque France et de chiffrer sa valeur est à la fois se forcer à écouter ce que les autres pensent de nous et à le quantifier. Dans le monde global qui est le nôtre, c'est le préalable indispensable à l'action. Mais je ne peux toutefois pas me résoudre à considérer la France comme bonne seulement à accueillir les touristes – n'oublions pas que c'était l'objectif du III^e Reich... Contrairement à ce que vous dites, les exportations constituent un gisement fabuleux que la marque France n'exploite pas suffisamment, d'où l'écart avec l'Allemagne. La démarche que nous avons entreprise chez Louis Vuitton dès les années 1980, en cherchant à maximiser la valeur de la marque et en appliquant des principes de gestion radicalement différents de ce qui se faisait ailleurs a été un grand succès, reconnu mondialement. C'est bien la preuve qu'en France on peut agir et être crédible. Vous avez raison, en revanche, lorsque vous dites que les petites entreprises françaises doivent jouer collectif. Vous avez pris comme exemple le champagne. Le champagne est une marque collective dont le succès n'est plus à démontrer.

Commerce extérieur décisif

Jean-Daniel TORDJMAN : Votre exposé est très riche. Si je partage en partie votre optimisme, j'aimerais toutefois vous apporter un éclairage complémentaire. Un pays comme la France a une âme. Son influence va bien au-delà des seules sphères économiques et commerciales. Encore faut-il savoir quels sont les points d'impact réels de la marque France. Sur ce point, je ferai deux critiques de votre approche. Notre commerce extérieur constitue un élément décisif de notre stratégie. Malgré la chute de nos positions dans le monde, nous sommes loin d'avoir perdu la bataille. Vous avez parlé d'investissements. Il nous faut ici taper au plus haut niveau. Il faut concentrer notre énergie sur les grands médias internationaux et non pas sur les seuls aspects marketing. Il faut organiser des conférences de presse, des événements et ne pas se contenter de pages de publicité.

Fuite des cerveaux

Ma seconde remarque porte sur la recherche et les industries du futur. Depuis quelques années, des dispositifs extrêmement positifs ont été mis en place, comme le crédit d'impôt recherche, les pôles de compétitivité, la réforme des universités, etc. Mais nous ne parvenons pas toutefois à freiner l'exode des cerveaux. Un tiers des élèves les mieux formés quittent la France chaque année. Ils ne voient pas leur avenir chez nous. La recherche française ne représente guère plus de 4 à 5 % de la recherche mondiale. Nous nous focalisons sur cette petite portion alors qu'il y a de très nombreux *business models* qui ne demandent qu'à être mis en valeur.

Apprendre des autres

Faisons comme les Chinois ou les Coréens, qui s'inspirent de ce que les autres font de mieux pour progresser, et finissons-en avec l'exception culturelle française, notre prétention. Observons ce que font les autres, prenons à bras-le-corps les problèmes qui se posent à nous et préemptons les marchés du futur. Les entreprises françaises doivent prendre conscience que le potentiel de développement international se trouve dans les classes moyennes supérieures, qui se développent actuellement en Turquie, au Brésil, en Chine, en Russie ou en Inde. Nous ne pouvons passer à côté. Il faut créer de nouvelles marques, de nouveaux produits et services, de nouvelles méthodes de vente, de nouveaux réseaux commerciaux. Il nous faut des plans de bataille appropriés. Nous ne pouvons pas faire un grand ensemble de tout cela. Nous avons un très gros travail à faire dans chacun des secteurs que vous mentionnez et nous devons nous y atteler.

Pierre-Louis DUBOURDEAU : Le tableau n'est, me semble-t-il, pas aussi noir, notamment en termes de recherche. Beaucoup de grands groupes investissent énormément dans leur centre de recherche & développement. Si une poignée de génies s'expatrient effectivement aux États-Unis, l'immense majorité des ingénieurs français est très bien formée. Ce sont eux qui écrivent les lignes de code pour Microsoft à des coûts qui sont encore compétitifs.

La France bonne dans l'action

Jean-Daniel TORDJMAN : La France reste un pays extrêmement compétitif et nous sommes particulièrement doués dans la maîtrise des systèmes complexes. Notre système de formation nous prédispose à cela. Ce sont d'ailleurs des Français qui sont à la tête de la Banque centrale européenne, du Fonds monétaire international ou de l'Organisation mondiale du commerce.

Nous sommes également bons dans l'action, mais nous n'avons pas l'esprit d'équipe. À Harvard, par exemple, cette qualité est indispensable. La charge de travail est telle que vous ne pouvez en venir à bout seul. La superficie des universités américaines a permis d'y installer des stades et d'approfondir cet esprit d'appartenance et de travail en commun.

DÉBAT

Un intervenant : *Je souhaiterais revenir sur les mots clés que vous avez évoqués concernant la marque France : identité, cohérence, pertinence. Si votre étude avait été sur les bureaux des ministres qui, il y a vingt ans, ont accepté l'implantation d'Euro Disney dans l'Est parisien, la décision aurait-elle été la même ?*

Disney or not Disney

Maxime Leclère : Nous ne pouvons pas reprocher à Euro Disney d'être venu en France. L'attractivité du site est énorme. Eurodisney reçoit chaque année 15 millions de touristes. Cela a créé du dynamisme économique, et permis l'émergence de villes nouvelles dans la région. D'autres entreprises, comme Les Villages Nature de Pierre & Vacances sont venus s'implanter à proximité et participent de cette tendance durable que nous évoquions. Il ne faut pas rejeter ces projets parce qu'ils ne sont pas en phase avec les valeurs françaises.

Jean-Daniel Tordjman : Parmi les dossiers que je n'ai pas pu mener à bien en tant qu'ambassadeur aux investissements internationaux, celui d'Universal Studio m'a laissé un mauvais souvenir. Je savais qu'ils avaient un projet. Je suis allé voir le président en Californie et nous avons monté un dossier de plus d'un milliard de dollars d'investissements, qui entraînait la création de 1 500 emplois dans un premier temps. La réaction de Disney, que j'ai sous-estimée, a été très violente. Ils nous ont savonné la planche. Celle des élus de la région Île-de-France a été très négative également. Ils n'ont pas compris qu'il s'agissait là d'un atout majeur pour le pays et n'y ont vu qu'une menace pour la culture française. Ce sont des conceptions rétrogrades du développement économique.

Quel classement pour nos universités ?

Int. : *Les matrices internationales de scoring des universités nous desservent. Que pensez-vous de l'idée défendue par Valérie Pécresse, qui consiste à définir des matrices européennes qui nous correspondent davantage, et mettent en avant ce que nous savons faire de mieux ?*

P.-L. D. : Il y a un certain nombre de critères sur lesquels nous ne sommes effectivement pas très bons. Les classements internationaux, réalisés par les Anglo-Saxons ou par les Chinois, mettent en relief nos faiblesses. Des classements parallèles, mis en œuvre par des universités françaises, n'ont pas eu beaucoup d'échos. La démarche la plus productive a été celle qui a consisté à dénoncer les travers de ces *rankings*. Mais elle met également l'accent sur nos défauts.

Int. : *Nous avons accordé beaucoup d'importance et d'intérêt au classement de Shanghai (classement académique des universités mondiales, ndlr) par rapport à l'Allemagne par exemple, ce qui nous met finalement dans une position délicate. Cela montre que notre rapport au monde reste tout de même problématique, entre complexe et repli sur soi.*

M. L. : L'École des mines de Paris a tenté, il y a deux ou trois ans, de créer un classement alternatif, qui ne se basait pas sur les mêmes critères que celui de Shanghai. Il prenait notamment en compte la nationalité des dirigeants des 500 plus grandes entreprises mondiales. La France ressortait extrêmement bien placée et deux ou trois de ses écoles françaises se classaient parmi les 15 premières.

Vincent Bastien : HEC, que je connais bien puisque j'y enseigne, affiche des résultats excellents, première en Europe pour la cinquième année consécutive. L'école s'est tout simplement adaptée au système américain. Elle a fait le choix de jouer selon ses règles, acceptant le fait que la France ne peut plus imposer les siennes au monde.

Int. : *Je ne suis pas sûr que ce soit très glorieux pour HEC de s'adapter au système américain. Je pense que l'identité d'une école de commerce française est très différente de celle d'une business school américaine. La copie n'est pas une bonne stratégie.*

Louis de Funès pour vendre la France

Int. : *L'ambassadeur Tordjman a souligné l'importance des médias. Dans les années 1960, tous les bons films de Louis de Funès ou de quelques autres comédiens ont largement vanté les mérites du pays, des endroits jolis à voir, de la haute couture et de la gastronomie. Nous avons profité de la même chose en version numérique avec Ratatouille, un hommage américain à l'art culinaire français. Quel est le de Funès de demain ?*

M. L. : Je l'ignore. Mais il y a effectivement un point que nous avons peu abordé dans notre exposé mais qui figure dans notre rapport. Il s'agit de la question de l'image à travers l'Internet. L'environnement numérique a bouleversé notre manière de communiquer et influe sur notre positionnement dans la compétition internationale. Les Français ont toujours l'impression que la capitale internationale de la mode, c'est Paris. Or, lorsque vous tapez cette requête sur Google, Milan arrive en première position devant New York. Paris recule progressivement parce que nous ne travaillons pas assez sur l'image de la marque France sur les réseaux numériques.

J.-D. T. : Cette remarque montre à quel point il est important de comprendre le monde, non pas tel qu'il est actuellement, mais tel qu'il sera demain. En 1970, les Chinois représentaient 1 % du PNB mondial. Ils sont aujourd'hui à 11 %. Les marchés émergents représentaient 5 % de la capitalisation boursière mondiale en 2000 contre 29 % en 2010. Et la tendance ne va pas s'arrêter. Nous devons absolument identifier les nouveaux marchés sur lesquels nous pouvons d'ores et déjà faire valoir nos atouts, comme l'aménagement urbain, l'énergie ou les transports. Bientôt, il sera trop tard.

Le rôle des régions

Int. : *Certaines régions, d'Europe et de France en particulier, sont extrêmement actives dans la promotion de leur image dans le monde. N'y a-t-il pas, à terme, un risque de concurrence entre ces régions et les pays qui les fédèrent ?*

P.-L. D. : Quelques régions comme le Languedoc-Roussillon, par exemple, ont en effet ouvert des ambassades dans plusieurs grandes villes à l'étranger. Cela ne constitue pas un problème en soi si ces efforts sont cohérents et coordonnés. Dans ce cas, l'effet peut même être très positif puisqu'il démultiplie les efforts déployés au niveau national.

V. B. : Nous avons parlé de l'exemple du champagne. Or le champagne, c'est à la fois une région, un produit agroalimentaire et un produit de luxe. Si l'on considère que la marque France est construite également à la manière d'une poupée gigogne, alors le soin attaché à la promotion de chacune des régions qui la composent rejaillit sur l'ensemble. Le problème, c'est que la marque France n'est pas gérée de cette manière. La cohérence entre toutes ces actions n'est pas claire.

L'exemple suédois

M. L. : De ce point de vue, l'exemple de la Suède est très intéressant. Le travail sur la marque nationale a été décliné en concertation avec les régions et les grandes villes du pays. Chaque région a réfléchi à son identité propre en faisant ressortir les valeurs communes avec le pays. Les grandes entreprises comme Ikea ou Volvo ont été associées à la démarche de manière à ce que tous les niveaux de communication soient cohérents avec le positionnement arrêté au niveau national. Résultat : la notoriété mondiale de la Suède est aujourd'hui bien supérieure à son véritable poids économique.

J.-D. T. : La Suède est un pays très particulier. Alain Peyrefitte l'a étudié dans *La société de confiance*, un livre majeur. En 1715, la France était le pays le plus puissant, le plus riche, le plus peuplé d'une Europe qui elle-même dominait le monde. Mais à la fin du règne de Louis XIV, 20 % seulement des Français savaient lire et écrire. À la même époque en Suède, 80 % de la population maîtrisait la lecture et l'écriture. Vous mesurez là l'influence directe de la mentalité protestante qui confiait la transmission du savoir non pas au curé, mais aux femmes. C'est l'une des raisons pour lesquelles aujourd'hui ce pays de 9 millions d'habitants est à la pointe dans de très nombreux secteurs industriels. La Suisse, la Corée ou encore les États-Unis, que nous décrivons bêtement depuis le XVIII^e siècle, sont d'autres exemples de performance intéressants à étudier. Mais nous n'avons pas l'habitude de nous inspirer des modèles qui ne sont pas les nôtres... Nous devons regarder ce que font les autres. Nous sommes champions dans bien des domaines mais nous devons aussi reconnaître nos faiblesses. Notre héritage catholique nous pousse par exemple à considérer l'argent et l'enrichissement comme un péché, quelque chose de "sale".

Le côté féminin de la marque France

Int. : *Je souhaiterais nuancer votre propos, si vous le permettez : en France, l'argent n'est pas considéré comme sale lorsqu'il est viril. Vendre des armes, des avions ou des TGV, c'est noble. Or, l'essentiel de la valeur ajoutée de la marque France est marquée du féminin : c'est élégant, délicieux, joli et, au fond, assez suspect dans l'inconscient collectif, qui le perçoit comme quelque chose d'assez proche de la prostitution.*

V. B. : Ce que vous dites est tout à fait juste. J'ai dirigé des entreprises de luxe et je peux vous dire que des marques comme Louis Vuitton ou Yves Saint-Laurent sont rejetées en France, mais pas à l'étranger, par ce fond de pensée catholique auquel vous faites allusion. La France doit accepter sa part de féminité. C'est cette image, très positive, que le reste du monde a de nous.

Int. : *Je souhaiterais positiver quelque peu ce qui vient d'être dit. Les statistiques de fréquentation des différents pavillons nationaux de l'Exposition universelle de Shanghai montrent que le pavillon français est celui qui a été le plus visité. Le mythe français reste très vivant. En Chine, notre pays a conservé sa part de rêve.*

M. L. : Nous n'avons jamais remis en cause le mythe français. Mais il doit correspondre à une réalité et entraîner des retours en termes économiques. Nous devons définir une méthode pour transformer ce capital en profit. C'est toute la difficulté de l'exercice.

Tourisme, investissements ou export ?

Int. : *Quel est l'écart d'impact sur le PIB (produit intérieur brut) par habitant selon que nous décidons d'accentuer le levier des exportations, du tourisme ou des investissements ? Cet écart est-il pris en compte dans la stratégie de développement de la marque France ?*

J.-D. T. : Ce que je peux vous dire, c'est que l'argent qui est consacré à la prospection touristique et à l'allongement des durées de séjours a un impact considérable à condition qu'il soit utilisé de manière cohérente et suivie. Si nous parvenons à gagner une ou deux nuits sur les séjours, les dépenses sont augmentées par cinq. Mais le développement des infrastructures hôtelières réclame des capitaux importants. De ce point de vue, notre système fiscal, et plus particulièrement l'ISF (impôt de solidarité sur la fortune), n'encourage pas ceux qui pourraient investir en France à le faire.

V. B. : C'est très clairement l'export des produits haut de gamme qui est le plus rentable. C'est aussi là où nous avons le moins à investir. Les retours sur investissement sont donc très corrects. Cela permet en plus le développement d'emplois qualifiés et bien payés.

De la standardisation à la différenciation

Yves Jego : *En tant que parlementaire, et à la demande du président de la République, je mène depuis un an une réflexion sur la meilleure manière d'organiser et de gérer la marque France, et sur le choix des politiques publiques qui pourraient accompagner cette volonté. Je retire plusieurs enseignements de cette année de rencontres et d'auditions. Le premier, c'est que la marque France existe bel et bien. Elle est présente de façon forte dans le monde entier, ce que votre étude vient confirmer. La seconde, c'est qu'après un siècle de mondialisation et de standardisation, nous entrons dans une période de plus grande différenciation. Dans ce nouveau contexte, plutôt favorable, il est primordial de défendre une marque nationale, d'autant plus fortement que cette marque dispose d'une puissance affective incontestable et qu'elle représente aux yeux des consommateurs de la planète des valeurs industrielles, d'innovations, historiques.*

Orienter l'action publique

La question qui se pose aux élus est à la fois simple et complexe à mettre en œuvre : comment orienter l'action publique pour accentuer cette efficacité en donnant une visibilité aux produits et aux services qui peuvent être couverts par cette marque ? Comment créer un lien entre des univers aussi divers qu'un TGV, une robe, une bouteille de bordeaux, une valise Vuitton et une machine à laver Brandt ? De ce point de vue, la marque France peut nous y aider.

Un label France

Il y a un énorme travail de marketing à effectuer pour que nous puissions porter cette image. Mais celle-ci ne se décline pas seulement en campagnes de publicité ou de promotion. Il faut aussi qu'elle se décline en actions concrètes. Les produits qui respectent un certain nombre de critères doivent pouvoir porter ce label France, qui n'est pas dissociable d'une norme de qualité qui doit nous différencier des autres. Je suis ressorti de cette année d'étude et d'observation beaucoup plus optimiste que vous ne l'êtes. Si les touristes étaient si déçus de l'accueil qui leur est fait en France, peut-être cela finirait-il par se savoir. Or ils reviennent... Et s'ils reviennent, c'est sûrement parce qu'ils trouvent ici des choses qu'ils ne trouvent pas ailleurs. En ces temps de différenciation, voici un atout qu'il faut mettre en avant.

Parler d'une même voix

C'est très français de penser que c'est l'Administration qui donne le ton à l'économie. Je crains que ce ne soit parfois le contraire. Sur ce sujet, il faut que notre pays ait une même vision : le Commerce Extérieur, le ministère du Tourisme, les Affaires Étrangères, doivent parler d'une seule voix sur les marchés étrangers. C'est extrêmement compliqué, car les objectifs, la culture et les modes d'action ne sont pas les mêmes. Nous pouvons dire que notre direction export n'est pas forcément organisée aussi bien qu'il le faudrait. Nous avons là aussi des progrès à faire, même si nous avons signé récemment pour 15 milliards de contrats.

Tous défenseurs de la marque France

Je pense qu'il faut aussi, et c'est une des conclusions du rapport, redonner à nos compatriotes une vision claire de la marque France : ce n'est pas simple dans un pays où chacun passe son temps à la dénigrer. Il n'est pas une réunion, pas un colloque, pas une réunion de famille où l'on n'éprouve le plaisir de dire du mal de soi et du pays qui est le nôtre. Nous devons devenir les premiers défenseurs de la marque France. Nous devons en faire un véritable atout économique. Par quel chemin passerons-nous pour y parvenir ? C'est la vraie question. Le modeste label que nous mettons aujourd'hui en place doit qualifier nos produits en déterminant notamment son origine. C'est là encore un exercice compliqué lorsque l'on sait qu'une valise Vuitton est constituée de 200 composants. Il y a des produits à origines

multiples. Dans le meilleur plat de cuisine française il y a toujours un peu de poivre qui vient d'ailleurs. Nous devons donc trouver des critères sur lesquels nous soyons tous d'accord. Sur ce point, je rejoins tout à fait les auteurs de l'étude.

Ouvrir le débat

J'ai été frappé de voir combien les grandes branches professionnelles cherchaient toutes à accrocher une cocarde à leurs produits : les parquetiers français défendent le parquet de France, les bijoutiers, les bijoux de France et les exemples sont nombreux. Nous avons tous intérêt à développer une cocarde transversale, qui s'appuie sur des éléments de preuves très concrets, et sur laquelle nous devons essayer de travailler ensemble.

Je voulais, pour conclure, vous remercier pour cette étude. Votre approche est originale et prouve s'il en était besoin que la marque France bénéficie d'un poids économique réel, qu'il nous faut faire fructifier. C'est un défi immense, et je reste très optimiste quant à nos capacités à le relever.

De l'esprit critique des Latins

Int. : *Vos propos m'ont fait songer à l'introduction du Traité de sociologie de Vilfredo Pareto, dans lequel il analyse les fondements de notre caractère en soulignant que le problème de l'intellectuel latin, c'est qu'il a toujours peur de paraître dupe, de sorte qu'il porte beaucoup plus facilement le cynisme et l'esprit critique. L'intellectuel anglo-saxon n'a pas ce genre de problème, de sorte qu'il est beaucoup plus facilement positif.*

La main-d'œuvre, un atout pour la marque

Int. : *Je souhaiterais poser une question aux deux auteurs du rapport : parmi les atouts de la marque France mobilisables vis-à-vis des investisseurs, vous n'avez pas du tout parlé de la qualité de la main-d'œuvre. Notre productivité horaire est pourtant l'une des meilleures du monde. Cet atout peut-il être revendiqué, au même titre que la qualité de la vie ou des infrastructures, que vous avez retenue dans votre étude ?*

M. L. : Nous n'en avons pas parlé et il s'agit bien évidemment d'une omission. La main-d'œuvre française est très bien vue à l'étranger, en dépit de l'image sociale, difficile et complexe, que nous avons évoquée. La grande qualité reconnue aux Français, c'est leur débrouillardise et leur capacité à prendre des initiatives pour contourner un problème. Cette spécificité peut faire la différence dans certains cas. Dans le luxe, l'accent est très souvent mis sur la qualité de la main-d'œuvre. C'est un atout indéniable pour la marque France.

Présentation des orateurs :

Vincent Bastien : ancien élève de l'X, du MBA HEC et de la Stanford Business School, il a été président-directeur général de Saint-Gobain Desjonquères, directeur général de Louis Vuitton Malletier et président-directeur général de Yves Saint-Laurent Parfums ; il enseigne la stratégie du luxe à HEC, et est le coauteur de *Luxe Oblige* (Eyrolles, 2008) et de *The Luxury Strategy* (Kogan Page, 2009).

Pierre-Louis Dubourdeau : ancien élève de l'X et ingénieur du corps des mines, il conduit actuellement la politique régionale de l'État en Île-de-France en matière de prévention des risques naturels et technologiques, ainsi que des nuisances environnementales, au sein de la Direction régionale de l'environnement et de l'énergie.

Maxime Leclère : ancien élève de l'École des mines de Paris et du Corps des mines, il est actuellement chargé de mission pour le développement économique, l'innovation, l'enseignement supérieur et la recherche auprès du préfet de la région d'Île-de-France.

Jean-Daniel Tordjman : ambassadeur, Harvard Business School, ENA, Science Po, Droit ; président d'ASTARTE International ; conseiller scientifique du CEA ; vice-président du Conseil international de La Poste ; président du Club des Ambassadeurs et du Cercle Le Divellec.

Diffusion mars 2011