

Paris, le 27 mai 2013

Aider les chefs d'entreprise à tirer profit de la marque « France ».

### **Executive digest :**

Nous avons analysé 7 études qui répondent à l'ordre du jour de la **réunion du 30 mai 2013**:

- Quels sont les attributs de la marque France qui attirent le plus de pays importateurs et clients étrangers (Matrice bénéfiques-régions sur des pays clés) ?
- Comment améliorer la marque France pour qu'elle soit utile à l'exportation ?
- Quelle grammaire et quel kit d'utilisation de la marque France pour les exportateurs?

Il s'agit des études suivantes :

1. France, pourquoi penser marque ? (Jean Noël Kapferer, Revue Française de Gestion 2011)
2. Comprendre et gérer la marque France (par Françoise Bonnal, Revue française de Gestion 2011)
3. La marque France vue de Chine (Catherine Becker, Métis- Jujing, Shangai ; Revue française de Gestion 2011)
4. Country-of-origin, animosity and consumer response: Marketing implications of anti-Americanism and Francophobia (Lyn Suzanne Amine, 2008)
5. The Investigation of Country of Origin Effect Using Taiwanese Consumers' Perception of Luxury handbags as Example (2010)
6. Brand origin recognition accuracy: its antecedent and consumer's cognitive limitations (2005)
7. Country of origin Effects in Global Industrial Sourcing : Towards an Integrated Framework (2003)

Ces études avaient été sélectionnées par différents chercheurs membres du think tank.

Nous les résumons dans ce document en listant les principales conclusions que les auteurs des études ont tirées de leurs analyses empiriques sur des populations d'entreprises exportatrices.

## 1. Etude 1 : France, pourquoi penser marque ? (Jean Noël Kapferer, RFG 2011)

Il s'agit de l'article de synthèse introduisant un numéro spécial « Marque France » de la Revue Française de Gestion, publié en 2011 auquel ont participé des chercheurs, consultants internationaux ainsi que des dirigeants d'entreprises.

L'auteur rappelle tout d'abord l'évolution du concept de marque comme différenciant un produit de celui de la concurrence, « passant du label au drapeau, du certificat d'authenticité au fanion porteur de valeurs qui séduisent, attirent et mobilisent, valeurs ensuite incarnées par des produits ou des services ».

Constatant cette évolution de la marque, l'auteur s'attache ensuite à clarifier la notion de marque pays, et en particulier celui de la marque France en tant que cinquième puissance mondiale. La marque pays déborde largement la notion de « made in », dans la mesure où elle inclut des valeurs, une vision du monde, un certain style de vie. Du même coup la notion de marque Nation est au cœur de la réflexion sur l'avantage compétitif de celle-ci.

1. L'auteur propose un schéma, « les leviers de la marque France », articulants trois dimensions dont l'effet conjoint détermine l'attractivité de la marque Nation : En tête, l'image globale de la France multidimensionnelle avec ses dimensions politiques, économiques, industrielles, scientifiques, son rayonnement culturel, son image relationnelle, son art de vivre.
2. Ensuite l'image appliquée aux produits et services « made in France » dans leurs dimensions fonctionnelles et symboliques.
3. Enfin les fonctions que doit remplir la marque pour les clients (confiance, repérage d'une différence, signe, statut social).

L'auteur rappelle ensuite les enjeux du débat sur une marque France et son attractivité, vendre plus, et surtout vendre mieux pour fonder une stratégie nationale de la valeur ajoutée. Pour cela la marque de France doit faire des choix de positionnement et de différenciation, et en particulier choisir le panel de valeurs qui correspondent le mieux à sa spécificité tout en améliorant sa structure de coûts.

Ce combat autour de la marque France doit être mené aussi bien en interne (perception des français) qu'en externe (perception des consommateurs à l'export). Les études sur l'image de la France à l'international marquent une régression globale (cinquième puissance mondiale mais neuvième en termes d'image), qui laisse apparaître :

- des points forts persistants (art et culture, qualité de la cuisine et de l'alimentation, attractivité touristique, dimension historique),
- mais aussi une dégradation au niveau des valeurs portées par le pays comme la tolérance, la préoccupation environnementale, voire de la liberté politique. Enfin la France est perçue comme un pays cher.

## 2. Etude 2: Comprendre et gérer la marque France (par Françoise Bonnal, RFG 2011)

Par rapport à une marque produit (ou entreprise) une marque-pays a trois caractéristiques :

- Une marque-pays est multidimensionnelle : elle inclut des représentations géographie, climat, paysages, régions, villes, humaine, ethnique, sociologiques, modes de vie, économie, savoir faire, entreprises, performances, politique, historique, sportifs, etc.
- elle est portée par tous,
- elle n'a pas un pilote unique.
- elle est portée par des stéréotypes.

L'image de la France, des français et des produits made in France est faite de :

- Pour ce qui concerne la France : Un pays de cocagne où il fait bon vivre : luxe, mode, cosmétique, éblouissement de Paris, douceur des provinces, grandeur du patrimoine artistique, libertés et services sociaux
- Pour ce qui concerne les français : Des individus qui inspirent fascination et mécompréhension : jouisseurs, intellectuels, rebelles, séducteurs, arrogants, brillants, irresponsables, manque de simplicité, de chaleur, peu capables d'adaptation, ne tiennent pas leurs promesses ; attirés par les idées mais peu concrets, et très peu business
- Pour ce qui concerne les produits made in France : qualité, attractivité, créativité, mais cher. Bon dans le luxe, cosmétiques, mode, alimentation, biens de conso en général ; moins bonne sur réalités de l'économie mondiale, aptitude business, professionnalisme, fiabilité professionnelle, technologie avancée. Secteurs handicapés : distribution, médecine, construction, travaux publics, télécommunications, informatique, transports, services aux entreprises.

L'auteur donne une première série de conseils :

- la « Grandeur » doit être reformulée dans le contexte de l'Europe, et non de la France
- la France incarne une certaine intemporalité, avec des aspects positifs (consistance) et négatifs (passéisme)
- la « French touch » est une façon efficace de valoriser et décliner les valeurs de la France ; plutôt que « l'art de vivre » qui est un peu immobile

L'auteur construit un schéma qui place produits et talents français selon deux axes :

- don de l'esprit / plaisir des sens
  - liberté individuelle / sens du bien commun
- (cf page 35 de l'étude)

L'auteur fait un inventaire des handicaps de l'image France et liste des solutions conseillées aux entreprises pour y remédier :

1. Arrogance => mettre en avant l'écoute de l'autre
2. Manque de convivialité => Ne pas avoir honte d'être simple
3. Manque de constance et de fiabilité => Attacher autant d'importance aux délais et après-vente qu'au produit lui-même
4. Manque de pragmatisme => Privilégier faits, données, exemples pour exprimer une idée
5. Manque de contemporanéité => Mettre dans le mouvement et de façon inattendue ce qui est ancien
6. Déficit d'internationalité => Mettre en évidence l'intensité de l'ouverture européenne
7. Francophonie => Positiver la défense de notre langue et non pas la positionner comme un combat contre l'anglais
8. Diminution de la performance économique => Réaffirmer les classements du pays

9. Manque d'aptitude business, insuffisante maîtrise de l'anglais => Mettre en avant la nouvelle génération de diplômés français
10. Rigidités structurelles et étatismes => Mettre en valeur la variété des réalités françaises

L'auteur propose des pistes pour orchestrer la marque France :

- Pilotage par le premier ministre pour mettre en réseau les ministères, acteurs parapublics, entreprises, instances régionales, offices du tourisme, etc.
- Et en particulier les organismes à rayonnement international : Ambassades, Alliance française, Ubifrance, Atout France, Sopexa, etc.
- Clubs d'acteurs publics et privés qui animent la marque
- Un newsflow sur ce qui bouge en France, qui serait mis à disposition de la presse étrangère
- Un rendez-vous annuel qui fasse la promotion de la France en mouvement
- Identifiants : logo ? drapeau ? jingle ? charte d'inspiration
- Définir les cibles : en France et à l'étranger, les pays prioritaires, segments de population prioritaires, etc.

### **3. Etude 3 : La marque France vue de Chine (Catherine Becker, Métis- Jujing, Shanghai ; RFG 2011)**

Cet article est fondé sur cent interviews effectués au sujet du pavillon français dans différents milieux sociaux chinois et une lecture des blogs /forums à l'occasion de l'exposition universelle de Shanghai en 2010. L'auteure dirige une société de Market Research en Chine spécialisée dans les stratégies de marques internationales.

L'auteure propose d'analyser pourquoi l'image véhiculée par le pavillon France cultive une vision passéiste et romantique de la marque France, en dissonance avec la réalité des marques entreprise ou de produit, elle s'interroge sur la manière de reconstituer la symphonie entre ces marques et la marque France.

#### **Un romantisme tourné vers le passé**

Une première partie de l'article comporte une analyse sémiotique du Pavillon français, la seconde est consacrée à la perception du public chinois, enfin la troisième s'intéresse à la perception de la marque France à travers le pavillon.

S'il est une représentation voulue d'une Nation, c'est bien à travers une exposition universelle dans un pays devenu la seconde puissance économique mondiale qu'elle peut s'exprimer. Le choix du « romantisme » comme thème du pavillon français est discuté par l'auteur comme véhiculant une image passéiste, manquant de sens pour les visiteurs chinois qui renvoie ces derniers au stéréotype de la France sensuelle, se situant dans l'imaginaire et pas dans l'action. L'idée que la France est le pays du luxe -et non de la technologie- est confortée par la place trop grande qui lui est attribuée au sein du pavillon.

#### **Quelle marque France en Chine ?**

Pour l'auteure, construire la marque France en Chine, c'est reconstruire la cohérence « symphonie » entre marques entreprise ou produit (qu'elle nomme marque entrepreneuriale) et marque France pour :

- Eviter un imaginaire démesuré du romantisme
- Mettre en acte en musique tout ce qui relève de la fluidité et l'harmonie, dans ses dimensions technologiques, institutionnelles et sociales.
- Construire ce qui peut relever d'un romantisme moderne, tourné vers le futur, alliant technologie, sensorialité et créativité. La Tour Eiffel de l'exposition de 1890 symbolisait en son temps cette harmonie, mais les temps ont changé...

#### **4. Etude 4 - Country-of-origin, animosity and consumer response: Marketing implications of anti-Americanism and Francophobia (Lyn Suzanne Amine, 2008)**

L'animosité figure parmi les stéréotypes affectant l'image d'un pays, elle se définit « comme une hostilité systématique envers la gouvernance, la culture, l'histoire et le peuple de ce pays ».

Considérant l'anti-américanisme français et la francophobie américaine, l'auteure explore les interactions existant entre effets du pays d'origine sur les décisions d'achat et les attitudes d'animosité entre ces deux pays qui, ironie de l'histoire, ne se sont jamais fait la guerre.

Ces deux types de phobie ont façonné l'attitude des consommateurs pendant des décennies. L'étude est conduite à partir d'une méthode de type ethnographique basée sur une immersion dans les cultures concernées, en l'occurrence les publications universitaires et médiatiques sur une reflétant l'état de la perception de l'opinion de chaque pays par rapport à l'autre.

Après une rapide revue de la littérature relative à l'effet pays d'origine, l'auteure développe le concept d'animosité ainsi que son possible impact sur des groupes de consommateurs ayant pour conséquence des refus d'achat des produits et services du pays d'origine.

La littérature a notamment identifié quatre dimensions/sources de l'animosité : celle qui est née des guerres, de l'économie, de la religion et de la mentalité individuelle. On peut également distinguer l'animosité ponctuelle ou situationnelle, d'une animosité permanente, ou encore personnelle versus nationale. Bien entendu, l'animosité se nourrit de sentiments contradictoires comme la fascination des Français pour l'Amérique, alors que dans le même temps, ils ne voudraient à aucun prix que l'Américain « way of life » s'applique à leur pays (Usunier).

#### **Résultats de l'étude**

L'étude exploratoire des dimensions de l'anti-américanisme en France et de la francophobie aux Etats-Unis révèle d'interactions très complexes entre ces deux pays :

- Une rivalité constante et sous jacente entre les deux pays
- Des effets aggravants ponctuels comme celui lié à la guerre en Irak
- L'anti-américanisme en France est plus stable que la francophobie américaine
- L'animosité de part et d'autres de l'Atlantique n'empêche pas la propension à voyager et donc le tourisme
- Les Français ont eu une attitude positive sur l'élection américaine de 2008
- Les consommateurs américains ont un avis positifs sur les marques françaises et leur valeur à long terme.

#### **Implications de l'étude pour le marketing de l'export**

- L'animosité entre les deux pays n'est pas un phénomène nouveau, il doit être géré en s'appuyant sur la connaissance de ses aspects contradictoires en transformant les aspects négatifs liés à l'origine pays en facteurs d'achats favorables.
- Les stratégies gagnantes passent par l'emploi de personnels locaux, le développement d'une partie de la fabrication dans le pays, l'amélioration permanente de la qualité du produit, et la satisfaction des attentes des consommateurs américains de produits à haute fiabilité vendus à des prix abordables

- Les responsables du marketing des entreprises doivent s'appuyer sur une connaissance en profondeur des causes historiques de l'animosité afin de construire un mix marketing adapté. L'exemple d'entreprises comme Toyota (aux Etats-Unis et en France) ou encore McDonald's qui n'a pas hésité à passer à un marketing décentralisé, l'atteste.

## **5. Etude 5: The Investigation of Country of Origin Effect Using Taiwanese Consumers' Perception of Luxury handbags as Example (2010)**

Le but de cette étude sur l'achat de sac à main à Taiwan est de :

1. mesurer l'impact du pays d'origine dans la décision d'achat
2. mesurer l'impact relatif du pays d'origine et de la marque du sac
3. d'évaluer le prix que les consommateurs sont prêts à payer en fonction du pays d'origine du sac
4. d'évaluer les conséquences d'une éventuelle délocalisation de la production de ces sacs

Après étude des achats de sacs à main en provenance de France, USA et Chine dans un grand magasin, l'étude montre que :

1. Les consommateurs taiwanais sont sensibles au pays d'origine des sacs qu'ils achètent ; ils s'attendent à ce qu'un sac fabriqué en France soit de meilleure qualité, ait plus de prestige que ceux des Etats-Unis et de la Chine.
2. Le fait que le produit vienne de France est un avantage compétitif et autorise un prix plus élevé. La publicité pour les produits français sur le marché taiwanais devrait mettre en avant l'origine du produit ;
3. la publicité pour les produits des autres pays devrait mettre en avant les bénéfices du produit, la qualité, le style, le prix. Pour des produits de marque américaine fabriqués en Chine il est conseillé de mettre en valeur l'origine de la marque dans la communication.
4. Dans ce cas et même pour les marques connues c'est le pays d'origine qui domine sur la marque lors de la décision d'achat ; ceci semble pouvoir s'extrapoler à l'ensemble de l'Asie (dont la Chine), où les achats des consommateurs dépendent davantage du pays d'origine que de la marque ; et où les consommateurs sont prêts à payer plus cher en fonction du pays d'origine.

## **6. Etude 6: Brand origin recognition accuracy: its antecedent and consumer's cognitive limitations (2005)**

Cette étude analyse la capacité des consommateurs à identifier l'origine d'un produit.

C'est en effet un a priori erroné que de penser que tous les consommateurs sont en mesure, face à un produit et sa marque, de déterminer son pays d'origine ;

L'étude montre que 50% des consommateurs ne sont pas capables d'identifier l'origine géographique d'une marque ; ce pourcentage augmente avec le niveau socio-professionnel, le nombre de voyages à l'étranger, connaissance des langues étrangères, etc.

L'étude montre qu'ils basent davantage leur analyse sur l'origine linguistique de la marque ; ainsi une marque dont le nom « sonne française » sera attribuée à la France, etc.

## **7. Etude 7: Country of origin Effects in Global Industrial Sourcing : Towards an Integrated Framework (2003)**

La littérature économique propose de très nombreuses études sur l'impact du facteur "pays d'origine" sur les achats de biens de consommation (automobiles, vin, produits de luxe, etc.) par les particuliers. Elles visent en général à analyser l'impact relatif du pays d'origine par rapport à d'autres facteurs de décisions tels que la marque du produit, ses ratings par des tiers (magazines, etc.), etc.

Cet article s'intéresse aux décisions d'achat par les entreprises, qui ont plus complexes car ce sont des décisions qui impliquent différents décideurs dans le processus d'achat (responsables techniques, acheteurs professionnels).

Les décisions d'achat peuvent être classées en 3 catégories :

- Les décisions d'achat pour une nouvelle tâche
- Les décisions de ré-achat avec une modification
- Les décisions de ré-achat à l'identique

Les critères d'achat peuvent être classés en :

- Critères sur le produit/service qui doit être acheté
- Critère sur le vendeur qui propose ce produit service

L'étude montre que le pays d'origine a un impact sur quatre aspects du processus d'évaluation :

1. La performance du produit
2. Le niveau de prix attendu
3. La performance du fournisseur
4. Le taux de change de la devise du pays

Elle démontre que (entre autres):

1. Les techniciens participant à l'achat sont plus sensibles à l'effet pays d'origine que les acheteurs professionnels
2. Les acheteurs sont sensibles aux attributs prix du pays d'origine
3. Ces différences entre techniciens et acheteurs ne s'appliquent pas dans les cas de ré-achat à l'identique
4. Ces différences entre techniciens et acheteurs s'appliquent peu dans les cas de ré-achat à l'identique
5. La différence est surtout vraie dans les cas de nouveaux achats pour une nouvelle tâche
6. L'ethnocentrisme des acheteurs et techniciens est le facteur explicatif de leur propension plus ou moins forte à aller vers un fournisseur étranger

L'auteur met aussi en exergue des comportements différents selon le caractère individualiste ou collectif de la culture du pays des acheteurs et techniciens :

- L'intention d'acheter des produits étrangers est plus faible auprès des acheteurs et techniciens de pays à culture collective ; le recours aux produits domestiques est privilégié
- L'intention d'acheter des produits étrangers est plus forte (et ne dépend que de la qualité du produit et du prestataire) auprès des acheteurs et techniciens de pays à culture individualiste.