



# MARQUE FRANCE

Mission Marque France  
présidée par :  
Philippe LENTSCHENER

Membres de la Mission  
Marque France :  
Agnès B.  
Michel GARDEL  
Clara GAYMARD  
Philippe LENTSCHENER  
Robert ZARADER

Rapporteur :  
Maxime LECLÈRE,  
ingénieur des mines

ACTE I  
LA CONSULTATION

# INTRO- DUCTION

## MISSION « MARQUE FRANCE » ACTE 1 LA CONSULTATION

La recherche de **compétitivité** est le facteur clé du combat pour la croissance et pour l'emploi. Le rapport Gallois<sup>1</sup> a mis en lumière un certain nombre de propositions visant à améliorer la compétitivité de l'économie française, tant dans son aspect « **compétitivité coût** » que dans son aspect « **compétitivité hors coût** ».

Le facteur « **compétitivité hors coût** » est un **atout majeur et vital** dans la mondialisation pour un pays à l'économie développée<sup>2</sup>. C'est notamment un moyen efficace de réduire le déficit commercial et d'accroître le nombre d'emplois créés sur le territoire national.

L'un des facteurs principaux de la compétitivité hors coût est le « **positionnement** » du pays dans la compétition mondiale au regard d'un grand nombre de flux, qu'ils soient **directement économiques** (exportations, investissements étrangers ou encore tourisme) ou **moins directement** (culture, influence diplomatique, militaire, médiatique, sportive...).

De manière générale, le « **positionnement** »<sup>3</sup> d'un produit ou d'un service est la somme de ses caractéristiques particulières qui lui permettent de construire une image univoque dans l'esprit de ses différents publics, de se distinguer des autres produits ou services de sa catégorie et d'apporter à ses clients cibles une **valeur ajoutée** (réelle ou perçue) supérieure à celle de ses concurrents.

On pourrait résumer cette définition par une simple série de questions que se pose tout client cible d'un produit ou d'un service : **à quoi me sert-il ?** (Que m'apporte-t-il ? que m'apporte-t-il de plus ou de meilleur que ses concurrents ? mais également : en ai-je envie ?)

Cette question, celle du positionnement, est à la base de la réflexion de la plupart des grandes marques au niveau mondial<sup>4</sup>. C'est également le cas d'un nombre croissant de territoires (pays, régions, villes) qui utilisent les outils du marketing de marque pour définir leur positionnement et faire valoir leur différence et leurs atouts dans la mondialisation. Certains pays jouissent naturellement de caractéristiques, à la fois intrinsèques et dans l'image qu'ils projettent, qui leur confèrent directement de grands avantages<sup>5</sup>. Depuis une quinzaine d'années, des démarches dites de « **marketing territorial** » se sont multipliées dans le monde<sup>6</sup>.

1 Louis Gallois, *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, 5 novembre 2012.

2 *Performances françaises à l'exportation : la compétitivité « hors-prix » mise en cause*, Faits et chiffres du 10 mai 2012, Lettre n°313 du CEPIL.

3 Des détails de la notion de positionnement peuvent être trouvés dans : *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, 8e édition, Dalloz, 2006.

4 *Les marques, capital de l'entreprise*, J.N. Kapferer, 2007, Eyrolles.

5 Simon Anholt, *Places: Identity, Image and Reputation*, 2010, Palgrave Macmillan.

6 Simon Anholt, *Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions*, 2010, Palgrave Macmillan.

## À quoi sert la France ? Qu'apporte-t-elle au monde ?

C'est la question fondamentale au cœur de ce rapport : pour identifier le positionnement de notre pays, se poser la question de **ce qu'il apporte au reste du monde** (ainsi qu'à lui-même, ce qui est intrinsèquement lié, nous le verrons plus loin). Répondre à cette question, c'est identifier les caractéristiques différenciatrices de la France susceptibles de lui apporter de nombreuses retombées sur le plan économique.

Changer les mentalités : associer la compétitivité **par** tous à la compétitivité **pour** tous.

Une démarche de marque, c'est avant tout une démarche **collective**. C'est un groupe d'individus qui partagent une **même vision** de la valeur qu'apporte leur entité à leurs « clients ». C'est une démarche **d'écoute** et **d'ouverture** sur l'extérieur, mais fondée avant tout sur une **prise de conscience intérieure** : celle de l'identité de la marque. Quand ce groupe partage les valeurs de sa marque, il les relaie dans ses moindres actes, aussi individuels et limités soient-ils. C'est la somme de ces actes, mis en cohérence, qui offre à la marque un positionnement **clair** et **crédible**.

Une démarche de marque, pour la France, c'est l'opportunité pour **chaque Français** d'être un acteur de la compétitivité du pays en véhiculant un certain état d'esprit. Sans cette démarche, les compétences et les initiatives individuelles sont désynchronisées par rapport à un progrès commun car elles ne disposent pas de référent unifiant pour dynamiser leurs actes. La marque permet aux destins individuels de se fondre dans un destin collectif, elle permet à des individus de mettre leurs pas dans ceux d'autres, elle permet à chacun de se sentir **élément d'un moteur commun**.

« American dream » ou « Deutsche qualität », autant de récits économiques efficaces.

Le mythe fondateur des États-Unis d'Amérique est principalement économique. Ce pays s'est construit sur la base de concepts comme la conquête de l'Ouest, la ruée vers l'or, l'atteinte de nouvelles frontières, le tout dans un esprit de liberté, de « self made man », tous véhiculant l'idée qu'aux États-Unis, chacun peut réussir par lui-même grâce à son travail. Ce « récit économique » est au cœur de la pensée américaine. La plupart des Américains, si la question du fondement économique de leur pays leur est posée, utiliseront constamment les mêmes mots et les mêmes concepts si profondément ancrés dans **l'état d'esprit collectif**. Cette histoire a fortement déteint sur la manière dont les Américains travaillent, exportent et s'exportent.

L'exemple allemand est également très fort : un état d'esprit fondé sur la rigueur et le sens du détail, et la communication permanente sur l'inclusion de ces valeurs dans les biens et services, partagés par chacun des Allemands individuellement, génèrent une économie empreinte de qualité et de robustesse, deux leviers essentiels de la compétitivité hors coût, qui ont beaucoup aidé l'Allemagne ces dernières années, au moins sur le volet export et pour l'accroissement des marges de leurs entreprises.

Beaucoup d'autres exemples pourraient être cités, notamment la Suède<sup>7</sup>, la Corée du sud<sup>8</sup> et l'Australie<sup>9</sup> : ce sont des pays qui ne disposaient pas nécessairement d'un état d'esprit économique de marque, mais qui y ont travaillé ces trente dernières années avec des résultats spectaculaires.

Il nous faut comprendre ce mécanisme et trouver **le positionnement propre de notre pays**.

7 *Progressive communication in practice*, site officiel du gouvernement suédois :

[http://www.sweden.se/upload/promotion\\_forum/kommunikativ\\_plattform/progressive%20communication%20in%20practice\\_final.pdf](http://www.sweden.se/upload/promotion_forum/kommunikativ_plattform/progressive%20communication%20in%20practice_final.pdf)

8 Site officiel du *Conseil présidentiel pour la Marque Corée* : <http://www.koreabrand.net/>

9 Site officiel de la « *Marque Australie* » : <http://www.australiaunlimited.com/>

La France ne dispose pas *a priori* d'un récit économique historique reconnu et partagé. Ses mythes fondateurs sont principalement d'ordre politique et social.

C'est la première difficulté : contrairement aux pays cités plus haut, la France ne dispose pas (en tout cas pas de manière évidente et partagée) d'un récit économique historique connu de tous, Français comme étrangers. En revanche, la France dispose d'une très **forte construction politique et sociale** qui regroupe des éléments aussi variés que la Révolution française, les Droits de l'Homme, le tryptique Liberté-Égalité-Fraternité, les Lumières, la République, la Laïcité, la notion de citoyen, la Sécurité sociale... Ce sont des aspects bien connus des Français et des étrangers, ils ont une immense valeur, mais ne sont pas directement des leviers économiques.

La thèse de ce rapport est que même si ce récit économique français n'est pas aujourd'hui clairement identifié, **il existe quelque part dans l'inconscient collectif**. Il est nécessaire d'en chercher les indices, principalement dans l'histoire et dans la réalité économique actuelle, et de le reconstituer afin qu'il apparaisse **clair** et **crédible** aux yeux de tous.

Ce récit économique français, une fois mis à jour, est en réalité **très puissant** et n'a rien à envier à celui des États-Unis ou de l'Allemagne, pour ne prendre que ces deux exemples. Il se fonde sur une histoire et des réalisations économiques peu connues dans le monde, et parfois au sein même de la France, et sur une force extraordinaire qui est celle de la **Culture**, véritable facteur différenciateur au plan international, moteur à la fois direct et indirect de la vitalité de l'économie et de la **confiance** dans une certaine idée de la France.

Mettre à jour et partager ce récit économique sont des conditions essentielles pour restaurer la **confiance** au sein de l'économie française.

## Libérer la confiance et ancrer la France dans le monde

La **confiance** est un agent économique. C'est une source extraordinaire de performance car elle libère les initiatives. Les sentiments d'impuissance sont souvent corrélés au fait de ne pas avoir de chemin, de vision collective **claire** et **partagée**. La confiance en la France doit donc être une **question de société**. On ne transforme durablement un pays que lorsqu'il a confiance en lui, dans le chemin qu'on lui propose. L'état de la France, c'est l'état de la confiance en son modèle, et en sa capacité à inventer encore.

Une démarche de marque est une démarche **d'ouverture** sur le monde, c'est affirmer son positionnement, être sûr de sa valeur ajoutée, ne pas craindre d'être comparé, jugé, écouter le monde tout en défendant ses principes et en cultivant sa différence. C'est un cercle vertueux de confiance et d'ouverture.

De ce point de vue, la France part avec d'immenses avantages car elle jouit globalement d'une **grande notoriété et d'une image relativement bonne** auprès des peuples des pays étrangers<sup>10</sup> mais également auprès des décideurs économiques mondiaux<sup>11</sup>. Son histoire est riche, ses habitants talentueux, ses forces et réalisations sont présentes dans l'esprit des Français, et de manière assez constante, bien que diverse, à l'étranger<sup>12</sup>. Il y a là les fondements d'une grande histoire qu'il ne reste plus qu'à raconter.

10 *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index* (éditions 2010 et 2011) : le classement Anholt-GfK Roper Nation Brands Index est un classement annuel des meilleures marques pays. Sur la base de sondages auprès d'un panel de plus de 20.000 personnes dans 20 pays différents, il permet de mesurer l'image perçue du pays suivant 6 axes : sa gouvernance, son tourisme, sa culture, ses exportations, l'accueil d'investissement et d'immigrants ainsi que ses habitants.

11 Ernst&Young, *Baromètre de l'attractivité du site France en 2012*.

12 Bernard Plasait, *Améliorer l'image de la France*, Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental, Journal Officiel, 14 avril 2010.



# AXE #01

IDENTIFIER  
ET PARTAGER  
LE RÉCIT  
ÉCONOMIQUE  
DE LA FRANCE  
AU TERME  
D'UN PROCESSUS  
DE  
CONCERTATION

# AXE #01

## INTRO- DUCTION

### IDENTIFIER ET PARTAGER LE RÉCIT ÉCONOMIQUE DE LA FRANCE AU TERME D'UN PROCESSUS DE CONCERTATION

Le premier axe de ce rapport vise précisément à identifier les composantes du récit économique français, selon une méthodologie permettant sa **bonne appropriation** par les acteurs économiques et par les Français de manière générale.

**Identifier le récit économique** de la France revient en fait à se poser les questions suivantes :

- 1 - Qu'apporte la France de différent des autres pays, d'un point de vue économique (en matière d'attractivité, de tourisme, d'exportations notamment) ?
- 2 - Quelles sont les forces **légitimes** et **crédibles** de la France qui sous-tendent cet apport ?

**Partager le récit économique** de la France revient à se poser les questions suivantes :

- 3 - Quelles sont les clés de réussite pour que l'ensemble de la population française **s'approprie** ce récit économique ?
- 4 - Quelles sont les clés de réussite pour que ce récit **diffuse** à travers le monde ?
- 5 - Quel mode de « **gouvernance** » de la Marque France est le plus propice à son renforcement ?

L'exercice lié à ces différentes questions est très ambitieux. Afin d'y répondre, il est nécessaire :

- de se plonger dans **l'histoire** de la France, de ses réussites et de ses échecs, de ses **forces** et de ses **faiblesses**, de ses **personnalités** ;
- d'observer attentivement **l'image que les Français ont d'eux-mêmes et de leur pays** ;
- d'observer tout aussi attentivement **la perception que les différents pays de la planète ont de la France et des Français**, ainsi que de ses aspects historiques. Il est en effet essentiel que l'exercice ne soit pas « franco-français » ou « auto-centré » car il n'aurait aucune chance d'être légitime aux yeux du monde et serait *in fine* inefficace ;
- d'étudier le positionnement, les forces et les faiblesses de nos principaux **partenaires et concurrents** dans la mondialisation, ainsi que l'image qu'eux-mêmes renvoient, de manière à mieux cerner le champ propre de **différenciation** de notre pays ;

- de consulter des représentants des grandes filières économiques et de la culture, de manière à identifier les **forces économiques sectorielles** du pays, le rapport que chacun entretient avec la France en tant que marque, et les possibilités **d'effet de levier** que peut avoir la France dans chacun des domaines (et inversement le levier que peut avoir chaque domaine sur l'image intérieure et extérieure de la France). Ce « facteur France » peut en effet jouer de manière tout à fait hétérogène d'un secteur à l'autre, et des **opportunités** parfois insoupçonnées peuvent être mises à jour ;
- de **prendre connaissance des initiatives**, déjà très variées, et **des actions**, déjà très nombreuses, portant sur la valorisation de la Marque France en France et à l'international, de manière à les reprendre, les fédérer et les dynamiser. L'objectif de la mission est certes de proposer une vision et de prôner la cohérence, mais la mise en œuvre devra s'appuyer avant tout sur les initiatives individuelles et collectives déjà existantes, qui pourront trouver dans ce travail un **nouveau souffle** ou **une dynamique plus forte** ;
- enfin, de **partager, d'associer** et de permettre **l'appropriation** du travail par l'ensemble des acteurs économiques ou membres de corps intermédiaires dans un premier temps, puis l'ensemble des Français ensuite. Un tel travail n'aurait pas de sens s'il n'était pas largement partagé et que chacun n'y retrouvait pas, au moins pour partie, l'une de ses idées, l'une de ses passions, l'une de ses visions à propos de son pays.

Afin de parvenir à des propositions satisfaisantes dans un délai limité, et après avoir analysé les enjeux de ce travail (présentés en introduction et ci-dessus), les membres de la mission ont décidé de suivre une approche « en sablier » :

- à la base s'appuyer sur les innombrables **ressources de réflexion existantes** sur les sujets présentés ci-dessus (ouvrages historiques, réflexions contemporaines, travaux de référence, études et rapports, entretiens généraux et plus ciblés...) Les lecteurs intéressés pourront se référer aux notes de bas de page recommandant certaines lectures particulièrement pertinentes ;
- le **travail et la réflexion des membres de la mission**, qui ont analysé ces informations à la lumière de leur propre expérience, en tant que Français mais aussi en tant qu'acteurs économiques internationaux. Cette réflexion a été très utilement alimentée par un grand nombre d'entretiens, de retours d'expériences variés et de contributions écrites spontanées ;
- Une nécessaire **phase de partage et d'appropriation**, que la mission recommande dans la foulée de la remise du présent rapport, afin de laisser le temps aux acteurs économiques d'analyser, de commenter et de s'approprier les réflexions de la mission.

En termes de méthode, les membres de la mission proposent donc dans ce rapport les fruits de leur réflexion comme un **cadre de travail et de concertation**.

Ce cadre présente les caractéristiques suivantes :

- d'une part suffisamment **précis** pour que le véritable sujet soit traité et que le débat ne quitte pas la sphère du positionnement économique du pays, et suffisamment **documenté et légitime** pour que les grands axes proposés soient pertinents et servent de base de départ incontestable pour la phase d'appropriation ;
- d'autre part suffisamment **ouvert et attractif** pour qu'il suscite un mouvement généralisé de ralliement de la part de l'ensemble des Français, de leurs représentants et des acteurs du monde économique.

## PROPOSITION N°1 : identifier le récit économique de la France.

Comme présenté en introduction de ce chapitre, les membres de la mission ont mené de **nombreuses auditions** et parcouru la **bibliographie existante** (principalement internationale) sur le sujet.

De nombreuses valeurs ont été examinées par les membres de la mission, il paraît important de présenter quelques exemples afin d'explicitier les critères qui lui semblent pertinents pour les inclure, ne pas les inclure ou bien les encapsuler de manière transversale dans le récit économique. Ces critères sont les suivants : les valeurs doivent être **crédibles**, **légitimes** (en France et à l'étranger), **claires** (faciles à comprendre), **évocatrices** (que leur formulation entraîne immédiatement la visualisation de réalisations et d'expériences concrètes) et surtout inspirées et confirmées par une **observation de la réalité de la perception des Français et des étrangers**. Pour cela, et pour éviter absolument un récit trop « franco-français », la mission se fonde sur sa propre expérience internationale, sur celle des personnalités auditionnées, ainsi que sur les études existantes.

Voici quelques exemples de valeurs non retenues :

- **La qualité** est un concept clé dans la mondialisation et pour lequel la concurrence de l'Allemagne est très forte. Il doit être intégré dans le récit économique car la France est globalement bien placée dans ce domaine. En matière de formulation toutefois, le terme paraît trop neutre, trop technique également et ne serait pas suffisamment différenciant face aux principaux concurrents. Ce terme renvoie également au secteur stricto sensu du luxe. Notre réalité est plus riche. Cette force doit donc être encapsulée de manière transverse dans un ou plusieurs des piliers qui seront retenus.
- **L'art de vivre** n'est pas un concept directement économique. Les études montrent qu'il est de toute manière unanimement reconnu à la France. Il n'est donc pas nécessaire de l'afficher de manière directe, mais plutôt comme un atout subliminal et permanent au sein du récit économique.
- **Les idées** : cette force française, issue du célèbre « nous n'avons pas de pétrole, mais nous avons des idées », est relativement présente, à la fois dans l'esprit français ainsi que dans l'image que les Français projettent, surtout dans le milieu des décideurs internationaux. Toutefois, afficher les idées comme valeur force de la France apparaît relativement prétentieux et peu opérant d'un point de vue économique. Le récit économique reprendra donc cette force mais en la formulant de manière différente.
- **L'innovation et la créativité** : l'innovation est certes un concept clé dans la mondialisation. Cela dit, c'est un terme qui apparaît dans le positionnement de la plupart des pays développés, et dans celui d'un nombre croissant de pays émergents. Il est donc peu différenciant et doit plutôt être considéré comme un prérequis. Dans l'histoire économique française, le concept, proche, de créativité semble plus marquant et relativement impactant à l'étranger (il a fait ses preuves pour attirer les investissements internationaux). Il existe toutefois un biais car dans le contexte français, il renvoie bien plutôt à l'invention et non au processus complet d'innovation amenant à un véritable développement industriel et commercial, ce qui constitue justement l'une des faiblesses de la France dans le champ économique. La mission propose donc d'encapsuler cette notion de créativité de manière transversale dans le récit économique.

L'objet de ce rapport n'est pas de présenter de manière détaillée la sélection des valeurs retenue ci-dessous. Cette introduction a simplement pour but d'explicitier la **méthode** et les **sources** utilisées, qui permettent d'aboutir à la proposition présentée à partir de la page suivante.



La proposition de la mission concernant le récit économique se compose de :

- 3 valeurs fondamentales
- Une synthèse de ces valeurs traduisant le positionnement ou l'état d'esprit de la Marque France.
- Des croyances.
- Une charte de marque.

L'ensemble de ces éléments sont des propositions qui sont soumises à la concertation dans les conditions décrites après la présentation du récit économique, à la fin du présent chapitre.

Les trois piliers, les trois valeurs fondamentales qui fonderont le récit de la promesse de la Marque France.

## 1. « L'AMOUR DES GESTES ET DES SAVOIR-FAIRE »

La première constatation de la mission est que la France a hissé le **savoir-faire** au niveau d'un **art**. Le mot « savoir-faire » est d'ailleurs connu *en français dans le monde* dans le monde entier. Avec le Japon, la France est l'un des seuls pays qui ait réussi à **théoriser ses processus de création et de production au point d'en faire une culture à part entière**. C'est au cœur d'une dualité typiquement française, aux confins de la science et de l'art, de l'industrie et de l'artisanat, de la culture et de la technologie, que se sont créées des compétences et des métiers aux savoir-faire et aux gestes si spécifiques.

Le **point sellier** d'Hermès en est une illustration classique très caractéristique : une technique innovante transformée en un geste mondialement reconnu.

Dans le domaine de l'agroalimentaire, les exemples sont si nombreux et évocateurs qu'il est presque inutile de les rappeler : le savoir-faire et les gestes des « **chefs** » français, les gestes de soin et d'amour du travail bien fait des **agriculteurs** et **éleveurs** soucieux de la qualité irréprochable de leurs produits. Des **métiers spécifiques** ont même été inventés comme **l'œnologie**. On parle même d'un « **nez** » pour le parfum, c'est dire jusqu'à quel point ce sens de la **science du produit** a été poussé loin. Même en matière de **distribution**, Carrefour a initié et théorisé depuis 1992 le système des filières, s'est organisé avec les producteurs, a mis en place une démarche et des **labels** pour les produits de manière à garantir aux consommateurs l'accès à la qualité française.

Cette capacité se retrouve bien évidemment dans l'histoire de France, il faut par exemple noter que **Versailles** a probablement été le premier grand « **cluster** » **économique** à rayonnement européen. En rassemblant au même endroit les **meilleures compétences** dans **tous les métiers qui sont aujourd'hui dénommés « le luxe »** : architectes, sculpteurs, jardiniers, peintres, comédiens, tapissiers, charpentiers, cuisiniers... les savoir-faire se sont accumulés et ont fructifié jusqu'à faire de Paris la capitale la plus influente d'Europe, sur le plan culturel certes, mais aussi sur le plan économique.

Cette histoire se perpétue aujourd'hui : plus de 1100 entreprises françaises sont labellisées par l'État « **Entreprises du Patrimoine Vivant** » pour le savoir-faire unique qu'elles ont su **préserver, développer** (elles comptent 53 000 collaborateurs et réalisent plus de 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires) et **exporter** (45 % d'entre elles sont des exportateurs confirmés). Il arrive régulièrement que de grands groupes travaillent avec elles ou les rachètent pour la qualité de leurs produits : un velours de verre utilisé dans le domaine médical mis au point par un tisseur de soieries, des filtres en papier spéciaux utilisés par différentes industries (alimentaires, pharmaceutiques) fabriqués par un moulin à papier multiséculaire, des pièces monumentales complexes pour la fusée Ariane fournies par un chaudronnier, le dépôt de couches minces optiques ou métalliques effectué par une PME bretonne... Les exemples pourraient être multipliés pour démontrer que le savoir-faire, les gestes et les démarches de qualité ne sont pas que de l'histoire ancienne mais sont toujours présentes et sont une **composante très différenciatrice du tissu économique français**.

Au croisement des **nouvelles technologies** et de la **culture**, il faut rappeler une force absolument unique qui est celle de **l'image animée**. Les entreprises françaises de jeux vidéo sont parmi les premières au monde, les écoles (Gobelins, Angoulême ou encore Amiens) fournissent chaque année à Pixar et Disney des légions de collaborateurs aux savoir-faire spécifiquement recherchés. Dassault Systèmes a créé des logiciels de modélisation et de réalité virtuelle qui sont des références mondiales en matière de conception d'objets et de système complexes (il ne faut pas oublier que la France est un pays d'ingénieurs, et qu'à ce titre elle a engrangé une formidable capacité à gérer la diversité des compétences et à appréhender les systèmes complexes). La France sait s'approprier de nouveaux savoir-faire dans le domaine des hautes technologies et de la sphère numérique (la France est le deuxième pays fournisseur d'applications pour l'Apple store après les États-Unis).

Lorsqu'il écrit un post sur un blog, lorsqu'il fait un site, une application, un internaute pense créer un petit chef d'œuvre.

En ce qui concerne **le tourisme**, quand on vient en France, on ne se contente pas de « faire les musées », « se balader dans les rues » ou « faire les magasins » : on « déguste » des « mets » préparés par des « chefs », on « découvre la culture française », on va « admirer Versailles », on « s'habille à la mode française » ... En somme, **la France ne se visite pas, elle se vit**. Chaque moment est calibré autour d'un verbe spécifique, d'un concept, d'un geste, qui en font une expérience unique.

Pour un **investisseur étranger** souhaitant réaliser un investissement en Europe, cette qualité française est très appréciée : nombreux sont les industriels ayant apprécié la manière dont les collaborateurs français se sont appropriés leur culture tout en l'analysant et en permettant son **dépassement**. L'usine Toyota de Valenciennes est aujourd'hui l'une des plus productives du groupe japonais en Europe et le constructeur est allé jusqu'à communiquer sur le « Made in Toyota in France » pour rendre hommage au fait que les Français ont reçu le savoir-faire japonais en la matière et se le sont **appropriés pour l'améliorer par de nouvelles procédures, de nouveaux gestes**, le rendant toujours plus productif.

Un autre exemple intéressant est celui du **repas gastronomique**. Il est important de noter que ce n'est pas « la cuisine française » qui a été inscrite au patrimoine immatériel de l'UNESCO mais bien le concept de repas gastronomique. C'est à dire que ce ne sont pas uniquement les produits et les recettes françaises qui sont reconnus mais la **démarche qui consiste à faire du repas tout un art et une culture** : la diversité des ingrédients et des goûts, le savoir-faire lié à l'élaboration des mets, le culte de la qualité des produits, les gestes et les traditions des grands cuisiniers, l'aspect esthétique et bien évidemment la convivialité.

Dans le domaine de la **culture**, les mêmes remarques sont valables : en matière de **muséographie, d'architecture** ou **d'ingénierie culturelle**, les Français sont les acteurs de référence dans le monde. Créer un musée, un opéra, un festival, demande un savoir-faire très spécifique pour lequel la France est très largement reconnue. Au travers de réalisations emblématiques (le Louvre à Abu Dhabi, l'Opéra de Pékin ou encore l'exposition « Ceci n'est pas » à Los Angeles), la France démontre régulièrement sa capacité à **exporter ses savoir-faire et ses démarches** dans le domaine culturel.

Cette capacité à théoriser les savoir-faire et les démarches dénote d'une formidable **rigueur française dans la durée**. En effet, ce type de qualité ne peut se construire que dans le temps, à force de **persévérance** et **d'amélioration continue**, de transmission des savoir-faire de personne en personne, de génération en génération. Beaucoup de pays sont capables de créer des pratiques et des gestes, peu sont capables de les théoriser, de les améliorer dans la durée et d'en faire de réels savoir-faire.

## 2. « LA VISION : LA CAPACITÉ À PENSER, IMAGINER ET INITIER »

Une deuxième caractéristique très puissante de la France et des Français est **la capacité de vision** : ne pas se contenter de créer des produits et des services, mais **leur donner du sens et imaginer le monde qui va avec**, quand bien même il faille être pionnier et initier des tendances.

La capacité d'imagination est une chance, un trésor. L'imagination est une notion intéressante, belle et riche. Moins « technique » que la créativité, elle incorpore la vision, au sens de la capacité de projection, aussi la capacité de construire des « mondes possibles », comme le dit une théorie sociologique. Moins technique et plus « habitée », plus de souffle que la simple innovation ou invention.

Elle donne à la France, ce côté « inspiré » dans son action. La France semble toujours mue, en économie, par un sens du dessein qui dépasse toujours la vision instrumentale de la tâche à accomplir. Elle fait toujours passer le souffle de l'inspiration dans ce qu'elle entreprend.

Les exemples les plus immédiats relèvent probablement du domaine de la **gastronomie** : le foie gras n'est pas un « simple pâté », il se consomme d'une manière très précise, en petite quantité sur des toasts, il est accompagné d'une pincée de sel, d'un confit sucré et d'un vin blanc moelleux. Le vin rouge n'est pas une simple boisson mais une véritable culture, sa production et ses savoir-faire sont admirés dans le monde entier et sources d'un intérêt touristique permanent, sa « dégustation » est un rituel à part entière, ses interactions avec les différents plats font l'objet d'une bibliographie fournie. Le repas gastronomique n'est pas simplement un concept, mais c'est également un **mode de vie**, une expérience sociale de convivialité.

Ce qui apparaît évident dans les domaines du goût est tout aussi valable, bien que nettement moins connu, dans la plupart des secteurs de l'économie et de la culture.

Dans les domaines du **luxe**, de la **mode**, de la **cosmétique** par exemple, il est évident que la France ne vend pas simplement un sac, une robe ou un parfum. Elle vend tout un **monde**, tout un **symbole**, une **manière d'être** qui va avec. L'objet devient un instrument de **valorisation** de l'individu, un **partage d'expérience** de la France, **une part de rêve**.

Dans l'industrie plus classique, la France a su s'illustrer par des réalisations clairement motivées par une **vision de l'usage en plus de celle du produit lui-même** : les « voitures à vivre » de Renault pensées pour les familles ou encore le TGV pensé non seulement comme un train à grande vitesse mais surtout comme un moyen de rendre l'ensemble de la France plus accessible...

Au sein même des **entreprises**, qu'il s'agisse d'entreprises nationales ou étrangères, c'est une qualité unanimement reconnue que celle des Français à ne pas « appliquer bêtement » des consignes, mais de toujours **chercher à comprendre**, à **donner du sens**, à avoir **une vision qui motive le travail**, à **penser aux conditions d'utilisation du produit ou du service**. C'est une qualité parfois difficile à gérer pour les entreprises, car les énergies se dispersent beaucoup plus que dans d'autres pays, mais c'est surtout une valeur inestimable car c'est bien dans la vision, le sens et l'usage que les produits et services trouvent leur **utilité**. L'ensemble des chefs d'entreprises interrogés par les membres de la mission ont pu recueillir ce constat unanime.

Si la France est l'une des nations les plus reconnues en matière de **design**, ce n'est pas non plus un hasard. Le design, par essence, est une démarche qui vise à concilier le « **dessin** » (l'aspect visuel et esthétique d'un objet) et le « **dessein** » (le sens et les conditions d'utilisation de l'objet ainsi que son ergonomie). C'est une **prise de recul** par rapport au produit, une **approche globale** de tous ses aspects : fonctionnalité, matières, esthétique, cycle de production, de vie et de destruction... La France compte parmi les plus grands designers du monde et parmi les meilleures écoles de design de la planète, notamment parce que l'esprit français, à la croisée de l'ingénieur et de l'artiste, à la recherche permanente de la vision et du sens, contient en son sein la démarche de design. Dans un monde où le **cycle de vie du produit** devient un sujet majeur (en matière de responsabilité sociale et environnementale), la France dispose d'un avantage culturel déterminant.

Il est intéressant par ailleurs de noter que la structure et le **fonctionnement même de l'État et des collectivités publiques** semblent présenter des caractéristiques similaires. L'une des forces de **l'État et des consortiums publics-privés** ces cinquante dernières années est d'avoir mis à disposition des **infrastructures de grande qualité** (réseaux routier, ferroviaire, électrique, numérique...) qui permettent à ces visions de se développer.

Tout, dans le passé et le présent de la France, est inspiré d'une **vision** et d'une forme **d'universalité**. La France veut avoir un rôle mondial, parfois décrié mais souvent utile, en matière **d'aide au développement**, de **défense des Droits de l'Homme**, de **promotions des valeurs universelles**. Cette vision, la France peut aujourd'hui l'exporter grâce à ses entreprises (Vinci, Bouygues, Eiffage, Veolia, GDF-Suez, ADP, RATP...) qui agissent pour bâtir des infrastructures et des réseaux (routes, ponts, ouvrages d'art, barrages, centrales électriques, réseaux d'eau et d'énergie, systèmes de transport publics, systèmes de gestion de déchets...) dans le monde entier et plus particulièrement dans les pays émergents. Sans infrastructures, pas de vision, et c'est discrètement mais efficacement que les collaborateurs français, qu'ils soient de grands groupes ou de sous-traitants, permettent tout cela.

Cette vision, finalement assez universelle, de la France, la pousse, dans de nombreux domaines, à penser plus intensément que d'autres pays l'**impact de ses actions** et à initier **des démarches nouvelles**. Quand Carrefour s'implante en Colombie, il ne cherche pas simplement, comme ont pu le faire des concurrents américains ou britanniques dans des pays émergents, à « faire du business ». Il souhaite donner un sens à sa venue et est le premier distributeur à **ouvrir des magasins dans les quartiers pauvres** du sud de Bogota. Il respecte le pays en faisant travailler essentiellement des collaborateurs locaux et en vendant des **produits locaux**, mais défend subtilement son origine française en proposant des produits importés. Il s'attire ainsi la sympathie et son projet est un **succès économique** rapide. Quand le Club Med s'implante dans un pays, il prend soin de ses salariés, investit dans l'économie et les emplois locaux, ce qui explique qu'en cas de problèmes politiques, les infrastructures aient toujours été protégées par les populations locales, là où celles d'autres pays ne le seront pas. Quand Danone s'implante en Chine, il tient compte de l'inquiétude de la population liée à des intoxications récentes pour apporter une garantie de qualité particulièrement rassurante. En somme, la France « pense » aux autres. La Marque France est une marque **sensible**.

### 3. « L'ART DE LA SURPRISE »

Un troisième aspect a paru particulièrement prégnant et très différenciant aux membres de la mission : la **France n'est jamais là où on l'attend**. Elle ne veut être « une copie de rien », elle n'aime pas mettre ses pas dans les traces des autres, elle veut souvent « **faire modèle** ».

De fait, l'esprit français est **déconstructeur**. Il aime analyser, décomposer, comprendre, pour mieux **reconstruire**, **réinventer**, faire naître des choses **nouvelles**, **inattendues et décisives**.

Ce n'est peut-être pas un hasard si la « **French Theory** » (Derrida, Deleuze...) de la **déconstruction** a eu une influence très forte notamment aux États-Unis, dans de nombreux domaines, de la philosophie à l'architecture, en passant par la littérature.

La surprise est d'ailleurs nôtre en se rappelant, dans l'histoire, que ce sont bien des Français qui ont inventé : la machine à vapeur, la pompe, le métronome, le papier à fibre de bois, l'ascenseur, l'automobile, la montgolfière, le parachute, le télégraphe, la conserve, le crayon, la cafetière, les allumettes, la photographie, l'alambic, le tunnelier, le stéthoscope, les jumelles, la locomotive, la serrure, la cellule solaire, la turbine hydraulique, le ciment et le béton armé, le gyroscope, l'aspirine, le télescope, le réfrigérateur, la batterie rechargeable, le vélo à pédales, le sous-marin à moteur, la pasteurisation, le roulement à billes, la moto, les vaccins, la poubelle, la machine à calculer, le parfum, le soutien-gorge moderne, l'avion, le pneumatique, le cinéma, la lyophilisation, l'hélicoptère, le dessin animé, le sonar, l'ABS, la radioactivité, le radar, la crème solaire, les verres progressifs, la boîte de vitesse automatique, la carte à puce, le forage horizontal ou encore le minitel précurseur d'Internet... et plus récemment : le format de compression vidéo DivX, le baladeur multimédia, la chirurgie à distance ou encore le pneu increvable. Soit une partie non négligeable des objets de la vie de tous les jours !

Beaucoup de ces inventions, malheureusement pour la France, sont restées justement des **inventions** et ont été exploitées commercialement par d'autres. Mais cette liste toujours surprenante démontre la capacité française (inégalée dans le monde) à être **précurseur** et à **inventer et réinventer en permanence**. Qui sait ce que la France invente aujourd'hui et qui inondera notre quotidien demain ? Nous ne le savons pas toujours nous-mêmes, mais les étrangers en sont conscients et c'est pour cette raison que, notamment dans les grands groupes mondiaux, les Français ont toujours **un statut à part** : ils sont vus comme des êtres compliqués, critiques, qui veulent toujours tout comprendre dans les détails et comprendre le pourquoi du comment, mais ils sont très appréciés car on sait qu'ils peuvent être à **l'origine d'une idée tout à fait nouvelle qui fera la différence**.

Les Français n'ont pas simplement la capacité de réinventer constamment les choses, ils en ont également l'envie. Réinventer constamment les choses, en ayant **l'envie**. N'est-ce pas là une définition possible du « **génie français** » ?

## 4. D'OU, LE RÉCIT ECONOMIQUE DE LA FRANCE

Après avoir identifié ces trois piliers fondateurs de la Marque France, les membres de la mission ont souhaité en faire une **synthèse** et tenter d'identifier la réponse à la question fondamentale posée dès l'introduction : « **En matière économique, à quoi sert la France ?** »

Plus encore que la qualité ou les savoir-faire, la France fait preuve d'un **amour des gestes et des démarches de création**.

Plus que de l'invention ou de la production, elle imagine des **rituels de consommation**, inscrit ses réalisations dans des trajectoires, prend conscience de son **environnement** et de **l'impact** de ce qu'elle fait.

Plus que de l'originalité, elle crée la **surprise** et le **décalage**, créateurs d'inattendus, rendant intéressants et différents les « **outcomes** », créant des choses pleines d'intérêt.

En somme, avec la France et les Français, **rien n'est impossible**. Comme le démontrent ces trois valeurs fondamentales de la marque, avec la France tout est vision, création, passion. On peut tout en attendre. Faire le pari de la France, c'est s'assurer des résultats surprenants, mais toujours intéressants, s'assurer un **dépassement**. La France ne se contente pas de faire ce que font les autres (de l'innovation, de la qualité, du savoir-faire...) elle le fait toujours avec quelque chose de plus, avec un **je ne sais quoi** en plus.

Par conséquent, la conviction des membres de la mission, à l'issue de ces travaux, est que la France est plus qu'un créateur de valeur, c'est en fait un « **multiplicateur de valeur** ».

Elle agit comme une sorte **d'exposant mathématique**, de **puissance**.

Dès qu'elle touche quelque chose, elle le rend plus : plus intelligent, plus inattendu, plus pointu, plus productif.

Elle en prend soin. Elle invente de la vie sociale autour. Elle lui donne une vision, de la qualité, du raffinement, de la productivité, pour toutes les raisons présentées ci-dessus.

Cette conviction est d'autant plus forte que l'histoire, la culture et les réalisations françaises en sont les grands témoins. Les mois d'auditions, les nombreuses lectures et avant tout l'expérience personnelle des membres de la mission leur ont permis d'obtenir ce niveau absolu de conviction intime.

La France rêve et elle fait rêver, mais elle concrétise le rêve, le sien ou celui des autres.

**L'imaginaire**, quand il peut se traduire dans la réalité, est **la vraie valeur du monde de demain**. Et la France est justement un pays qui a la légitimité et l'opportunité de concilier **le rêve et la réalité, le passé et le futur, le possible et l'impossible**.

La France est un multiplicateur de valeur.

## 5. LES « CROYANCES » DE LA MARQUE FRANCE

A l'appui de ce récit économique et de ses trois valeurs fondamentales, les membres de la mission considèrent utile de mettre au jour et d'expliciter des « croyances ».

Quand on veut avoir un modèle propre, que les gens se l'approprient, il faut qu'un humus culturel se développe autour du récit économique de la France, et lui donne de la chair, l'inscrit dans les mots et les pensées de tous ou chacun.

Comme pour une marque commerciale, ce sont des phrases qui illustrent, expliquent, participent, des promesses **toujours tenues** par la marque. En effet, une marque bâtit sa réputation et sa valeur dans le temps par la **confiance** qu'elle développe dans l'esprit de ses clients, principalement en affichant des promesses claires et en les tenant **dans la durée**. Ce sont des illustrations qui apparaissent nettement plus « dans le langage de tous les jours » que les piliers du récit économique, mais dont la prise en compte et la répétition sous diverses formes doivent devenir une habitude pour tout un chacun afin de permettre l'appropriation, la diffusion et l'actualisation permanente du récit économique.

Les croyances sont importantes. Une fois définies, il faut que tout acteur économique, les répète, les actualise, cela ancre et crédibilise le récit.

Mais on ne les décrète pas.

Elles existent, on les recueille, on les révèle.

Voici quelques exemples proposés par la mission, ils sont soumis à la critique et à la concertation, dans le but de parvenir *in fine* à une série de 5 à 10 croyances :

« En France, rien ne se crée sans amour ni passion »

« Ici, l'exception est la règle »

« La France est le berceau de tant de choses qui naissent »

« La France crée du style »

« Le *je ne sais quoi* n'est pas délocalisable »

« Nous créons de l'envie de vivre autour de nos offres »

« Acheter de la valeur coûte moins cher à l'arrivée »

« En France, nous aimons gérer la complexité »

« Nous aimons apprendre de chacun et le rendre à tous »

« Le droit est un avantage compétitif »

# MARQUE FRANCE

## RÊVE

*Que la créativité et l'imagination soient les premiers agents de l'économie compétitive.*

## ACTIFS CLÉS

L'éducation  
La santé  
Le sens de l'histoire  
Un état fiable

Le goût  
Le droit  
Le respect

## 3 PILIERS

**L'amour des Gestes et des Savoir Faire.**  
Au cœur de tout, il y a des gestes uniques, et une quête de l'excellence.

**La capacité à penser et à initier.**  
Nous voulons comprendre et initier.  
Nous aimons faire modèle.

**L'art de la surprise.**  
Nous créons souvent des choses inattendues.

## SINGULARITÉ MULTIPLICATEUR DE VALEUR

La France démultiplie la valeur de toutes les choses

## CROYANCES

- « En France, rien ne se crée sans amour ni passion »
- « Ici, l'exception est la règle »
- « La France est le berceau de tant de choses qui naissent »
- « La France crée du style »
- « *Le je ne sais quoi* n'est pas délocalisable »
- « Nous créons de l'envie de vivre autour de nos offres »
- « Le droit est un avantage compétitif »
- « Acheter de la valeur coûte moins cher à l'arrivée »
- « En France, nous aimons gérer la complexité »
- « Nous aimons apprendre de chacun et le rendre à tous »

## ETAT D'ESPRIT

Intelligent  
Technologique  
Engagé  
Esthète  
Surprenant  
Visionnaire  
Créateur

Style  
Haute qualité  
Conscience sociale  
Savoir transporter  
Berceau  
Scientifiques

## STYLE

Rigoureux  
Élégant  
Tenace  
Intelligent

Frondeur  
Panache  
*Je ne sais quoi*

LA CHARTRE



# MÉTHODOLOGIE DE LA CONCERTATION

Comme expliqué en introduction de ce chapitre, le travail de la mission l'amène à une proposition de récit économique : un état d'esprit, trois valeurs fondamentales, des croyances, des actifs clés, un état d'esprit, un style : c'est la phase d'identification.

La deuxième étape est la phase de partage et d'appropriation.

A l'attention des « forces vives, notamment économiques » (mais aussi culturelles, sportives, politique et associatives), soit les corps intermédiaires relais d'information et d'opinion, un exercice spécifique est demandé dès la remise du présent rapport :

- Prendre connaissance en profondeur de l'ensemble des analyses et propositions du présent rapport.
- Participer à un exercice de contribution, sous forme électronique, présenté lors de la restitution du rapport.

S'il est demandé en particulier aux forces vives un travail spécifique, dont la mission a conscience qu'il est complexe et à réaliser dans un délai contraint, c'est parce qu'elle accorde une confiance toute particulière à ces représentants et croit en leur capacité à synthétiser très rapidement des aspects pertinents et consensuels au sein de leur domaine d'activités ou de représentation.



PARTAGER  
ET DIFFUSER  
LE RÉCIT  
ÉCONOMIQUE  
EN FRANCE  
ET DANS  
LE MONDE.

# AXE #02

# AXE #02

## INTRO- DUCTION

PARTAGER  
ET DIFFUSER  
LE RÉCIT  
ÉCONOMIQUE  
EN FRANCE  
ET DANS  
LE MONDE.

Une fois définis les contenus du récit économique de la France, l'enjeu est d'en faire une référence culturelle consciente pour l'ensemble des Français et d'en favoriser la diffusion à travers le monde. Comme mentionné plus haut, le fait que ce récit soit crédible au vu de l'histoire et des réalisations françaises, et le fait qu'il soit d'ores et déjà présent dans l'inconscient collectif, doivent faciliter cette prise de conscience. **L'implication personnelle du plus grand nombre possible de Français, et en particulier des « leaders d'opinion » est sans doute le vecteur le plus efficace pour en faciliter le partage et la diffusion.** En complément, voici une série de propositions destinées à ancrer ce récit :

### PROPOSITION N°2 : adapter les programmes scolaires de manière à mettre en lumière à travers l'histoire les personnalités et les éléments fondateurs du récit économique de la France.

Il est en effet important que les élèves, dès leur plus jeune âge, n'aient pas qu'un récit politique et social de la construction historique de la France. Complémentairement aux programmes classiques, il est important de mettre en avant des aspects et des personnalités plus économiques. L'histoire Française ne retient quasiment jamais, dans tous les récits, leur versant économique. Le roman national gomme tant de choses. A titre d'exemple, expliquer que le Château de Versailles n'était pas seulement la Cour de Louis XIV, mais également le premier modèle économique du « cluster », regroupant de nombreux métiers complémentaires et créateurs d'une grande valeur économique et culturelle permettant à la France d'être le cœur battant de l'Europe à cette époque, est-ce amoindrir le rêve républicain Français ? De la même façon tout ce qui est en jeu autour de l'édit de Nantes n'est pas qu'un acte confessionnelle et politique, quand les protestants quittent la France, c'est une diversité économique créatrice qui nous quitte, Vauban ce sont des fortifications et c'est l'inventeur de la comptabilité publique, le choix terrien de la France, c'est une conséquence sur l'industrie, Méline est à mettre en parallèle aux *enclosure acts* anglais. Rappeler toutes les inventions nées en France (machine à vapeur, avion, vaccins, éléments chimiques... rappelées dans la première partie du rapport) en corrélant subtilement ces événements et ces parcours avec les éléments du récit économique identifié. Si les élèves intègrent ces éléments, dès le plus jeune âge, dans leur vision de la construction de la France, ils n'en seront que plus convaincus et pourront être les **acteurs et les ambassadeurs de cet état d'esprit dans leurs futures activités en France et à l'extérieur de la France.**

La diffusion du récit économique français ne se fera pas en quelques mois, il faudra **plusieurs années d'efforts constants et de politiques stables** pour que son impact soit durable.

Sur ce point, **la jeunesse**, qui constitue l'une des forces incontestables de la société et de l'économie françaises, a un rôle fondamental à jouer pour faire sien ce récit économique, l'actualiser et le faire prospérer.

## PROPOSITION N°3 : tenir annuellement un « 14 juillet économique » sous forme d'une « Conférence nationale de la Marque France », en présence du Chef de l'État.

Dans la continuité de la Conférence de lancement de la Marque France, une telle manifestation annuelle, présidée par le plus haut niveau de l'État, doit marquer à la fois l'importance du sujet de la marque et la **volonté de tous de partager et d'en débattre**. Cette conférence rassemble les acteurs économiques, les territoires et des représentants de la société civile. Elle vise à **dresser un bilan** de la politique de marque, débattre sur ses orientations, **proposer** des axes de réflexion et d'action, **reconnaître et honorer les meilleures expériences**.

Cet événement doit s'installer dans la durée et avoir l'ambition d'une véritable **fête de l'économie française, un moment de cohésion et de fierté nationale**, comme peut l'être le 14 juillet sur d'autres plans. Il pourrait se tenir lors de temps forts durant lesquels le monde a le regard tourné vers un aspect particulièrement significatif des réussites industrielles françaises et européennes, comme le Salon du Bourget et le Mondial de l'Automobile (une année sur deux), ou encore un autre événement mondial en province.

## PROPOSITION N°4 : mobiliser toutes les énergies disponibles autour du projet de la Marque France.

L'efficacité d'une marque pays est d'autant plus forte que **chacun** de ses acteurs individuels prend conscience de son rôle et de son **propre pouvoir** de communication d'un « certain état d'esprit ». Cela est valable pour tout citoyen français, et en particulier pour ceux qui représentent des intérêts économiques français dans le monde mais également pour l'ensemble des représentants des citoyens : les élus, quels que soient leur niveau et leur appartenance politique.

Les corps intermédiaires, en particulier à vocation économique, ont la lourde tâche de se faire les relais de cette démarche collective de marque et de mobiliser très largement dans la bonne direction dans le but de **créer une dynamique** et **de restaurer la confiance**.

Dans les pays, les **Français de l'étranger**<sup>1</sup> jouent un rôle essentiel **d'ambassadeurs individuels** de la Marque France. Il conviendra d'en constituer et/ou d'en renforcer les réseaux pour les mobiliser (en s'appuyant notamment sur l'assemblée des Français de l'étranger (AFE), sur des réseaux d'alumni, les volontaires internationaux en entreprise (VIE) ou encore sur les conseillers du commerce extérieur). De même, les francophiles et francophones au sein des pays partenaires sont d'excellents ambassadeurs potentiels. Les associer aux actions de promotion de la Marque France en leur confiant éventuellement des **missions ou des rôles de représentation**, serait de nature à créer un **bouche-à-oreille particulièrement efficace** pour la Marque France, sur tous les aspects, économiques comme non-économiques.

La mission souhaite également souligner l'importance de la **langue française** comme facteur de rayonnement de la France. Son **influence historique et actuelle**, conjuguée à un **excellent niveau de maintien et de progression** grâce à un investissement sans faille de l'État dans la francophonie, ainsi que le **gisement potentiel de futurs francophones** sur plusieurs continents, dont l'Afrique, sont autant d'arguments qui nous invitent à poursuivre sans relâche la diffusion de notre langue dans le monde, à en faire un **vecteur de diffusion de la culture et de l'économie françaises**, et de réaliser un juste équilibre entre d'une part **la défense et la propagation de la langue française**, et d'autre part une nécessaire **ouverture vers d'autres langues internationales**, au premier rang desquelles l'anglais qui est, de toute évidence, **la lingua franca** des affaires, acceptée comme telle dans le monde, y compris par les pays émergents dont la population et l'ambition dépasse celle des États-Unis.

<sup>1</sup> 594 303 Français étaient répertoriés par les consulats au 31 décembre 2011. On estime la population totale des Français de l'étranger à environ 2,1 millions.

## PROPOSITION N°5 : faire du sujet de l'accueil une priorité nationale en reconnaissant son rôle fondamental dans le rayonnement du pays et ses retombées économiques. Lancer une grande mission interministérielle visant à identifier d'urgence des priorités opérationnelles.

La notion d'accueil, comprise dans un sens très large (accueil des touristes, des touristes d'affaires, des étudiants, des travailleurs, des investisseurs...) joue un rôle fondamental dans le rayonnement d'un pays, ainsi que dans les retombées économiques qui en découlent beaucoup plus directement qu'on ne le pense. Cela est plus particulièrement vrai pour des pays, comme la France, qui voient passer chaque année des dizaines de millions d'étrangers qui peuvent faire l'expérience (réelle et non rêvée) de la France.

Décevoir sur l'accueil, c'est casser irrémédiablement l'image de marque, au même titre qu'une marque alimentaire ou un restaurant décevrait ses clients et se condamnerait en vendant des produits de mauvaise qualité ou avariés. Une mauvaise expérience d'accueil peut changer définitivement l'opinion d'une personne sur un pays et avoir des conséquences durables. Et sur ces plus de 80 millions de personnes qui visitent la France chaque année pour des raisons diverses, ou qui viennent y étudier, y travailler ou y investir, il y en a un certain nombre (voire un nombre certain) qui ont un pouvoir de décision économique et financier particulièrement important.

Alors que la France a toutes les caractéristiques d'un pays ouvert et accueillant, l'image qu'elle donne n'est pas à la hauteur de ce qu'elle sait faire. Une prise de conscience nationale et individuelle est nécessaire.

L'objet de ce rapport n'est pas de disserter sur les points noirs<sup>2</sup> de l'accueil en France (nombre de guichets de contrôle d'identité aux aéroports, livraison des bagages, transports, amabilité, pratique de l'anglais, délivrance des visas, disponibilité des taxis...) mais de susciter une prise en main du sujet qui souffre d'un déficit historique de prise de conscience par les Français et leurs représentants politiques. Les membres de la mission, de par leur expérience internationale, ne peuvent trouver de mots assez forts pour inciter les pouvoirs publics et les Français, individuellement et dans leur vie quotidienne, à œuvrer concrètement pour améliorer l'image d'accueil du pays.

Alors que la France continue d'être le pays le plus visité au monde, la France n'est que 3<sup>ème</sup> en matière de dépense moyenne par touriste. De nombreux pays, développés et émergents, progressent plus rapidement que la France<sup>3</sup>. Le rapport 2013 du Forum Economique Mondial<sup>4</sup>, classe la France au 7<sup>ème</sup> rang alors qu'elle occupait le 3<sup>ème</sup> rang en 2011. Enfin, La gouvernance de la filière tourisme est éclatée voire atomisée entre un grand nombre de niveaux de collectivités et d'acteurs, sans stratégie d'ensemble cohérente.

Face à ces constats, et sans oublier que l'industrie touristique est un pilier économique fondamental pour la France (plus de 7 % du PIB<sup>5</sup>), la mission souhaite que ce sujet de l'accueil soit traité de manière urgente par le gouvernement, sous forme d'un « Rapport Gallois de l'accueil », en tenant compte du fait qu'il s'agit d'un sujet fondamentalement interministériel : rien ne pourra être fait sans un portage politique fort et des actions immédiates relevant de plusieurs ministères. A titre de pistes, il est suggéré que la future mission puisse :

- proposer des initiatives visant à développer l'enseignement, la recherche et la formation, ainsi que l'innovation dans les domaines du tourisme ;
- étudier la faisabilité de la grande école hôtelière à la française de référence dans le monde ;
- faire des propositions pour adapter la gouvernance de la filière tourisme, de manière à renforcer la cohérence des acteurs et la lisibilité des destinations ;

2 Bernard Plasait, « L'accueil des touristes dans les grands sites de transit », Rapport au Premier Ministre, Décembre 2004.

3 André Ferrand et Michel Bécot, « Le tourisme, un atout formidable pour la France », Rapport d'information du Sénat n°684, 2010-2011.

4 Travel & Tourism Competitiveness Index 2013, World Economic Forum.

5 Site officiel du Ministère en charge du Tourisme : <http://www.dgcis.redressement-productif.gouv.fr/tourisme/>

- proposer de projets structurants d'infrastructures touristiques particulièrement innovants et visibles à l'international au financement des futurs programmes d'investissements d'avenir ;
- identifier des pistes opérationnelles pour réduire rapidement l'impact négatif des « point noirs » rappelés ci-dessus ;
- étudier la faisabilité et les modalités pratiques de campagnes « choc » de sensibilisation au sujet de l'accueil, en France, sur le modèle de ce qui a été fait par la Sécurité routière, et comme le font un nombre croissant de pays à travers le monde ;
- généraliser les politiques d'évaluation directe des prestations par les usagers.

## PROPOSITION N°6 : faire de la France le pays du Design.

Comme présenté dans l'axe 1, dans l'exposition du deuxième pilier de la marque (la « vision »), la démarche de design est très proche de l'état d'esprit économique français : une volonté de penser **le sens et l'utilité** des objets et services, la volonté de traiter simultanément **l'esthétique et la fonction**, la capacité à mobiliser de **multiples savoir-faire**, la prise en compte dès la conception des **conditions de production et du cycle de vie de l'objet**, l'objectif permanent de **réinventer**, de **surprendre**. Les trois piliers de la Marque France se fondent intimement dans cette démarche. De plus, il est régulièrement noté que la généralisation d'une démarche de design dans les entreprises françaises peut être l'une des solutions à une difficulté historique de l'économie française qui est d'éprouver des difficultés à passer du stade de l'idée à celui de la production et de la commercialisation. La démarche de design permet en effet d'envisager tout ce cycle dès le stade de l'idée initiale.

Les spécialistes du design reconnaissent aisément que la France fait partie des grands pays du domaine (le Japon, l'Italie et les États-Unis sont souvent cités également). La France dispose de très bonnes écoles ainsi que de designers reconnus internationalement. De plus, par rapport aux pays concurrents dans ce secteur, il semble qu'une spécificité soit reconnue à la France : une capacité conceptuelle à inventer de **nouveaux objets et usages**, à penser « out of the box » (hors de la boîte), là où les écoles de design d'autres pays vont plutôt repenser des objets déjà existants. Nous retrouvons là, une fois de plus, l'état d'esprit français présenté dans la première partie.

En plus des « grands » pays du design cités ci-dessus, beaucoup d'autres se positionnent sur le sujet dont ils ont bien compris l'enjeu : **c'est l'une des clés de l'économie du 21<sup>ème</sup> siècle**.

Si la France est le design, alors le design doit être la France.

La France doit s'approprier le sujet avant que d'autres ne pensent à le faire.

Considérant que le « **style français du 21<sup>ème</sup> siècle** » passe par le design, ce rapport apporte son appui à la **mission confiée à Alain Cadix** par le Ministre du Redressement productif et la Ministre de la Culture et de la Communication le 3 juin 2013. Les membres de la mission souhaitent que ses travaux affichent une **très forte ambition** et que les mesures qui seront prises par le gouvernement suite à ses conclusions servent très clairement cet objectif de faire de la France, à moyen terme, **le leader incontesté du design au niveau mondial**.

## PROPOSITION N°7 : adopter une charte graphique « ombrelle » unifiante pour la Marque France.

Afin qu'une marque s'installe efficacement dans les esprits et dans les supports de communication, il est nécessaire qu'elle dispose d'une charte graphique de communication de qualité. Cette charte **ne vise pas à remplacer l'existant** (logos, slogans, marques collectives) mais bien plutôt à les **accompagner** par une juxtaposition rendue possible dans une recherche de cohérence. La charte graphique doit être confiée à un designer, qui intègre dans son « dessin » le « dessein » de la France, et y exprime les valeurs fondamentales identifiées dans le récit économique. Cette charte doit être ouverte et permettre l'intégration de marques sous-jacentes dont l'identité doit également pouvoir s'exprimer en cohérence avec la Marque France.

Ainsi, on peut imaginer un système graphique permettant d'unifier la communication des acteurs et agences dépendant de l'État, notamment dans les domaines directement économiques (exportations, attractivité, tourisme). Il pourrait également accueillir les marqueurs graphiques des territoires (régions ou métropoles par exemple), ceux des acteurs privés volontaires se revendiquant de la Marque France (dans les salons ou la communication à l'étranger par exemple) ou encore encapsuler des labels sur des produits ou services considérés comme fabriqués en France (nous y reviendrons plus loin). Cette charte doit être forte quand c'est la France qui s'exprime directement, elle doit être discrète mais présente quand elle accueille et met en valeur une marque de territoire ou d'entreprise à l'identité propre.

## PROPOSITION N°8 : utiliser les « grands événements internationaux » comme vecteurs permanents de la Marque France.

Comme l'a souligné le rapport Augier<sup>6</sup> en 2009, les « grands événements » internationaux (sportifs, culturels, commerciaux...) sont autant de **vitrines de la Marque France** qui influent sur des millions de consommateurs et décideurs, et qui sont à l'heure actuelle largement sous-exploités. Alors que la France, malgré une concurrence de plus en plus féroce, garde encore une place importante en matière d'événementiel international, la mission partage les conclusions du rapport Augier et propose de saisir l'opportunité du lancement de la Marque France pour mettre en place une politique stratégique, cohérente et conquérante en matière de grands événements internationaux.

Une exposition universelle se tiendra en 2015 à Milan sur le thème de l'alimentation. Au-delà du fait que le thème de l'alimentation est une ligne de force très puissante de la France, ce rendez-vous est une opportunité exceptionnelle de montrer ce que peut être le visage de la Marque France. Il est suggéré que les organismes de gouvernance de la Marque France (présentés plus loin dans la partie 3) soient étroitement associés à l'élaboration du pavillon français, de manière à en faire une **véritable vitrine**.

De manière plus générale, il est suggéré que les organismes de gouvernance de la Marque France soient **membres de droit des comités d'organisation** de la participation française aux grands événements mondiaux (sportifs et culturels notamment). Quelques exemples particulièrement importants : l'exposition universelle de Milan en 2015, l'Euro de Football 2016 en France, le Tour de France ou encore la Ryder Cup (Golf) en 2018.

<sup>6</sup> Philippe Augier, « Pour une politique gagnante des grands événements », Rapport au Président de la République, 2009.



GÉRER  
ET MESURER  
LA MARQUE  
FRANCE

# AXE #03



# AXE #03

## INTRO- DUCTION

### GÉRER ET MESURER LA MARQUE FRANCE

La France n'est pas une entreprise, elle n'a donc pas l'équivalent d'une direction marketing à même de tout décider concernant l'image de la marque et de ses produits. Il n'est d'ailleurs pas possible, quand il s'agit d'une marque-pays, de contrôler totalement la marque et son image à travers le monde. En revanche, le simple fait de prendre conscience de l'existence et de la nature (décrite plus haut) de cette marque plaide pour la mise en place un certain nombre de mesures visant à créer les conditions d'une meilleure cohérence dans les actions publiques et privées et d'augmenter **l'efficacité** de cette marque comme levier sur les principaux flux économiques extérieurs : les **exportations**, les **investissements directs étrangers** et le **tourisme**.

Cette « gestion » n'est pas un contrôle total mais une série de mesures et de structures qui permettent de créer un « **système** » sur lequel les acteurs publics ou privés pourront s'appuyer pour augmenter leur valeur en résonance avec celle de la France, et inversement. La bonne gestion exige également la **mesure** : une politique aux effets chiffrés et évalués est le gage indispensable de son efficacité, qui plus est dans des domaines comme l'image ou la marque qui paraissent quantitativement insaisissables en première approche.

**La première condition essentielle pour que la politique de marque puisse avoir un impact dans la durée est que son pilotage soit de nature publique-privée.**

Un pilotage uniquement public, par l'État, ne pourrait fédérer suffisamment largement. À l'inverse, un portage purement privé poserait de nombreux problèmes liés notamment à la neutralité et ferait l'impasse sur la puissance publique au sens large, très présente en France comme à l'étranger, au travers de l'État, de ses agences et des collectivités territoriales. Il est donc nécessaire de trouver un **modèle de gouvernance innovant** regroupant les intérêts de l'État, des **collectivités** et du **secteur privé** autour d'une **vision commune** de la Marque France.

### **PROPOSITION N°9 : créer le « Comité Eiffel » rassemblant l'ensemble des entreprises souhaitant promouvoir et travailler avec la Marque France, à l'image du Comité Colbert pour les industries du Luxe.**

Ce Comité a pour vocation d'être le « **bras privé** » de la gestion publique-privée de la Marque France. Il regroupe les entreprises volontaires, quels que soient leur nature, leur taille et leur marché, selon des critères à définir par l'association elle-même. Les entreprises qui en sont membres peuvent définir leurs intérêts relativement à la question de la Marque France et prendre parti stratégiquement et financièrement dans la politique de marque.

## PROPOSITION N°10 : fournir à la Marque France son agence opérationnelle publique-privée de gouvernance sous forme d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) issu du rapprochement des principaux opérateurs publics concernés.

L'identification d'un organisme chargé du pilotage de la Marque France est une **condition nécessaire** de la mise en œuvre d'une politique de marque pays.

À la lumière de l'expérience d'autres pays, il apparaît que cet organisme doit présenter les caractéristiques suivantes :

- Etre en mesure de s'intéresser de façon coordonnée à au moins trois secteurs : les **exportations**, le **tourisme** et l'**attractivité** auprès des investisseurs internationaux. Il doit pour cela être en mesure de coordonner les actions opérationnelles des opérateurs de l'État dans ces trois domaines. En effet, il faut avoir conscience que ces trois aspects sont très liés, les cerveaux ne sont pas étanches, derrière l'homme qui travaille, il y a l'homme qui vit : un touriste aujourd'hui est peut-être un investisseur demain (et inversement) et ses expériences auront sans aucun doute une influence sur ses actes d'achat de produits et services français (et vice-versa). **L'approche à 360° du rapport économique avec la France** est une condition essentielle de réussite d'une politique de marque.
- Faire une **place essentielle au secteur privé** dans sa gouvernance. L'État doit accepter de mettre cet outil à disposition de l'économie française et lui apporter ses moyens et sa vision.
- Elire à sa présidence une **personnalité française particulièrement consensuelle et emblématique** de l'économie française.
- Assurer un maximum de **réactivité** au niveau de sa gouvernance, notamment en nommant un administrateur **unique** de l'État directement désigné par le Premier Ministre.
- Lui confier la mise en place et le fonctionnement d'une « **plateforme de marque** » (voir ci-dessous).
- Lui confier l'ensemble des moyens et des actions de **communication** relatifs à la Marque France.
- Lui confier l'élaboration opérationnelle de « **plans de bataille** » pays par pays (voir ci-dessous).
- Lui confier les outils **d'évaluation** de la politique de marque (voir les propositions suivantes).

### La nature du GIE

Le concept-même du Groupement d'Intérêt Economique (GIE) est d'unir des intérêts divers (publics, parapublics et privés) dans la gouvernance d'une entité qui œuvre pour l'intérêt commun de ses membres. Il est financé, piloté et évalué par ses membres.

Le GIE est principalement issu du rapprochement de trois entités existantes : l'agence **UbiFrance** (Etablissement Public Industriel et Commercial – EPIC – en charge de la promotion des exportations des entreprises françaises), l'**Agence Française pour les Investissement Internationaux** (AFII – EPIC en charge de l'attraction des investisseurs étrangers en France) et **Atout France** (GIE en charge de la promotion du tourisme en France). Il **reprend l'ensemble des compétences** des entités sous-jacentes, sans remettre en cause la spécificité de chaque secteur, mais en les **coordonnant** au maximum.

Le GIE s'ouvre immédiatement aux partenaires publics (collectivités territoriales notamment) et privés (membres volontaires du Comité présenté plus haut).

La gouvernance du GIE compte 3 collèges :

- Le collège des **Entreprises**, regroupant les membres volontaires du Comité présenté ci-dessus.
- Le collège **État**, regroupant les Ministres concernés (Commerce extérieur, Redressement productif, Commerce, Artisanat et Tourisme, Affaires étrangères et européennes, Culture ainsi que le Ministère en charge des Sports et le Ministère en charge de l'agroalimentaire).
- Le collège des **Collectivités**, regroupant les Régions et un certain nombre de collectivités infrarégionales (métropoles notamment).

Le GIE permet à ses membres de réaliser des **économies budgétaires immédiates** en mutualisant notamment certaines fonctions support. Les budgets ainsi économisés, ainsi que les budgets apportés par les nouveaux membres publics et privés, permettent de lancer les actions de gestion présentées ci-après.

### La plateforme de marque

La plateforme de marque est la **pierre angulaire** de toute politique de marque, qu'il s'agisse de marques commerciales ou de territoires. Son principe est simple : **garantir** dans toutes les actions et toutes les communications d'une entité une **cohérence absolue** avec une **feuille de route partagée** par tous (qui n'est autre dans le cas de la France que le récit économique).

La plateforme est une équipe restreinte chargée d'analyser les projets d'actions et de communication du GIE et de ses partenariats dans ses différents domaines d'action (exportations, tourisme, attractivité au sens large) et de **s'assurer de leur cohérence** entre elles et avec les valeurs fondamentales de la Marque France, par une fonction d'analyse et d'appui permanent.

La plateforme est également une entité de négociation de **partenariats**. Toute entreprise, tout territoire souhaitant bénéficier et participer à la politique de la Marque France négocie un contrat directement avec la plateforme dans les domaines de son choix. Ce contrat définit des droits et des obligations à la fois pour le GIE et pour le partenaire. Le partenaire apporte des moyens (humains, financiers, de communication... sur une cible précise, qui peut être sectorielle et/ou géographique) et la plateforme lui garantit l'utilisation de ses moyens propres en résonance avec l'action globale du GIE sur les secteurs et les zones géographiques concernés. C'est donc un partenariat gagnant-gagnant et durable qui s'installe. Il peut être révisé régulièrement, à la lumière notamment des résultats obtenus que le GIE s'engage à **évaluer** et à rendre disponible au partenaire chaque année.

La plateforme est également une entité de **labellisation** de projets. Tout acteur ou groupement d'acteurs (publics, parapublics, privés, associatifs) peut à tout moment déposer un projet en lien avec la Marque France et demander à être labellisé par le GIE. Cette labellisation lui permet d'utiliser la force de la Marque France dans sa communication et ses partenariats. En retour, ces projets sont autant de petits ambassadeurs individuels qui viennent renforcer la visibilité et la cohérence de la Marque France en France et dans le monde.

La plateforme de marque est enfin la cheville ouvrière de la préparation du volet économique des « plans pays », présentés ci-après, validés au niveau de la gouvernance du GIE de manière annuelle et/ou pluriannuelle.

Le **niveau d'exigence** de la plateforme dans ses différentes actions : mise en cohérence, partenariats, labellisation et « plans pays », doit être **très haut** de manière à ne pas galvauder la marque, mais bien au contraire d'en faire en quelques années une référence mondiale et créer un cercle vertueux gagnant-gagnant avec les partenaires.

## Des « plans d'action » pays par pays

C'est au niveau de la gouvernance du GIE (donc en concertation entre l'État, les collectivités et les acteurs privés) que doivent se prendre les décisions quant aux plans d'actions pays par pays. Le GIE a pour objet de proposer ces plans au travers de négociations avec les différents partenaires et de contribuer à leur mise en œuvre une fois qu'ils sont validés, tout en évaluant leurs résultats.

Ces plans mettent en cohérence les secteurs économiques (exportations, tourisme, attractivité) entre eux et avec d'autres aspects tout aussi importants dans les pays cibles (arts et culture, diplomatie et influence...), c'est pour cette raison qu'ils dépassent le simple cadre d'intervention du GIE.

Par « secteur », on entend exportations, tourisme ou encore attractivité, mais bien au delà, au sein même de chacun de ces pôles : les différentes filières industrielles ou de services à l'export, l'attractivité auprès de tous les types d'investisseurs ou auprès des étudiants et travailleurs étrangers, le tourisme classique, le tourisme d'affaires...

Chaque plan contient un nombre limité d'objectifs stratégiques partagés par les parties-prenantes (État, collectivités et entreprises participantes), un plan d'actions cohérent et opérationnel, une liste d'indicateurs de résultats, des moyens clairement identifiés (humains, financiers ou de communication) et un engagement des partenaires.

Les Ambassadeurs dans les pays cibles sont chargés, dans une logique d'amplification des « plans d'actions des ambassades » déjà existants, de s'assurer d'une bonne coordination des acteurs localement, d'agir pour débloquer des situations si des difficultés se présentent, et de suivre les indicateurs quantitatifs de réalisation de ces « plans pays ».

Les stratégies sectorielles restent quant à elles définies par les acteurs habituels, notamment les Ministres de tutelle, dans la continuité des politiques engagées depuis l'été 2012 sur les couples pays-marchés<sup>1</sup>.

En matière d'export, l'approche lisible et coordonnée lancée par le gouvernement sur quatre champs stratégiques : « mieux se nourrir », « mieux communiquer », « mieux vivre en ville » et « mieux se soigner », doit être reprise et amplifiée par ces plans.

## PROPOSITION N°11 : mettre en place des contrats pour inciter à la cohérence entre l'État et les collectivités territoriales.

Afin que la cohérence de la politique de marque soit assurée, il paraît plus efficace que les initiatives des collectivités publiques puissent s'exprimer sous l'ombrelle de la Marque France.

À cet effet, il est proposé d'inscrire dans la loi de décentralisation une incitation pour une collectivité territoriale de négocier et de faire valider sa démarche de marketing territorial par les partenaires de la politique de Marque France afin de trouver les sujets qui donneraient corps localement au récit économique Français. Les principales collectivités (les Régions et métropoles) seraient amenées à signer avec le GIE un contrat sur le modèle du « contrat de destination »<sup>2</sup> en cours de mise en place dans le secteur du tourisme.

L'objet d'une telle incitation n'est pas de freiner ou de remettre en cause l'identité particulière de tel ou tel territoire, qui est bien au contraire une grande force pour la Marque France, mais plutôt de s'assurer de la cohérence des initiatives, gage d'une plus grande efficacité pour l'ensemble des partenaires.

1 Communiqué de presse « Coupler l'offre française à la demande des pays » : Nicole Bricq, Ministre du Commerce extérieur, présente ses priorités d'action», 3 décembre 2012.

2 Site officiel d'Atout France, agence de développement touristique de la France : <http://www.atout-france.fr/contrats-destination>

## PROPOSITION N°12 : *évaluation interne* : se doter d'un outil de valorisation quantitative de la Marque France visant à piloter et évaluer plus efficacement la politique de marque.

Dans les sociétés privées, la marque est un **actif essentiel**. Il existe depuis de nombreuses années des méthodes d'évaluation quantitative de la valeur des marques. Ils sont destinés à mieux gérer en interne la politique de marque en mesurant quantitativement le retour sur les investissements effectués.

Dans un souci de bonne gestion et d'efficacité, il est nécessaire que la Marque France puisse également être évaluée de manière régulière. Ce n'est pas la valeur absolue de la marque qui est intéressante (car la valeur dépend du modèle et de la méthode choisie) mais c'est l'**outil de pilotage et d'évaluation** qui en résulte : il est possible de comparer des résultats d'une année sur l'autre, de comparer la France avec d'autres pays, de mesurer la valeur pour un secteur particulier ou sur une zone géographique particulière. C'est un **facteur quantitatif unifiant et partagé**, comme l'est par exemple le PIB en macroéconomie.

Les méthodes et les données existent<sup>3</sup>. En combinant le bon niveau de données économiques quantitatives et des études de perception dans les pays cibles, en adoptant un modèle parmi les nombreux existants, il est assez simple de mettre en place et de commencer à partager cet indicateur. Il servirait de **référence pour le pilotage et l'évaluation** de la politique de marque, **secteur par secteur et pays par pays**.

## PROPOSITION N°13 : *évaluation externe* : choisir trois classements internationaux pertinents pour fixer des objectifs quantifiables.

À l'image du classement de Shanghai dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, il existe de **nombreux classements internationaux** permettant d'évaluer l'attractivité d'un territoire d'un point de vue économique. Certains de ces classements constituent une **référence pour les décideurs mondiaux** et sont très abondamment relayés dans la presse économique. La mission considère que, même si les critères de ces classements ne sont pas toujours pertinents par rapport aux modèles économiques de certains pays, dont la France, ils constituent de fait une référence et qu'il est donc important d'en prendre conscience et de travailler à améliorer la position de notre pays sur les critères pour lesquels des mesures peuvent être prises.

La mission propose donc que la concertation permette d'identifier trois classements particulièrement significatifs, concernant soit des **facteurs d'attractivité** (avec des classements du type « *Ease of doing business* » de la Banque mondiale<sup>4</sup>, « *World Competitiveness Report* »<sup>5</sup> du Forum Economique Mondial (WEF) ou encore le « *classement de l'innovation dans l'Union européenne* »<sup>6</sup> de la Commission européenne) soit des facteurs de perception des marques pays (on peut citer le « *Country Brand Index* » de FutureBrand<sup>7</sup>, le « *Nation Brands Index* » de Anholt – GfK – Roper<sup>8</sup> ou encore le classement *SERI-PCNB NBDO*<sup>9</sup> développé par le Samsung Economic Research Institute à la demande du « Conseil présidentiel pour la Marque Corée du Sud »).

Ces classements ne doivent pas être considérés comme des références absolues ou uniques pour la définition et la mise en œuvre de politiques publiques, mais il est important de les connaître et d'avoir conscience de leur impact sur les décideurs économiques mondiaux et plus globalement sur la perception de la Marque France.

3 V. Bastien, P.L. Dubourdeau et M. Leclère, *La Marque France*, Presses des Mines, 2011.

4 <http://www.doingbusiness.org/rankings>

5 <https://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm> et <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>

6 <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/>

7 <http://www.futurebrand.com/foresight/cbi>

8 [http://www.gfkamerica.com/practice\\_areas/roper\\_pam/nbi\\_index/](http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/nbi_index/)

9 <http://www.asia.udp.cl/Informes/2013/KoreaEconomicTrends-SERI.pdf>

À titre d'exemple, la Corée du Sud s'est fixé pour objectif d'entrer dans le top 15 des marques pays en 2013, ce qu'elle est en passe d'accomplir car elle pointe à la 17<sup>ème</sup> place de son classement de référence en 2012. Le classement de la Corée en 2008, au moment du lancement de la démarche nationale de marque, était 32<sup>ème</sup>.

Il est donc proposé que pour la France également, trois classements soient choisis et que des objectifs clairs soient définis et affichés.



CRÉER  
LES MÉDIAS  
DE LA MARQUE  
FRANCE

AXE  
#04

# AXE #04

## INTRO- DUCTION

### CRÉER LES MÉDIAS DE LA MARQUE FRANCE

A l'image de la Marque France elle-même, sa communication doit être **originale** et **moderne**. C'est pour cette raison que ce rapport ne recommande pas nécessairement une grande campagne mondiale de publicité, avec des affiches dans les métros des grandes capitales mondiales et des encarts dans les journaux lus par les grands décideurs de la planète. Ce système est d'abord très coûteux, mais également trop banal (beaucoup de pays et de régions en font déjà usage) et relativement inefficace. Ce rapport propose que la Marque France invente ses propres médias, en se basant principalement sur l'**outil numérique**. Cette piste est d'autant plus précieuse que la France dispose d'une **vraie compétence, reconnue au niveau mondial, en matière de diffusion de l'information**. Des organismes comme RFI ou l'AFP sont des références mondiales dans leur domaine, et les journalistes français sont particulièrement reconnus par leurs confrères internationaux.

### PROPOSITION N°14 : se doter d'un portail Internet fédérateur nommé « france.fr », géré par le GIE et fer de lance de la communication de la Marque France.

Le portail « france.fr » a vocation à devenir la **vitrine Internet de la France** pour les marchés visés. A l'image de la plateforme, il doit servir d'ombrelle et de référent unifiant, qui abrite et redirige vers les sites Internet des partenaires. Ainsi, chaque territoire mettant en œuvre une démarche de marketing territorial dans quelque secteur que ce soit pourrait profiter de la notoriété de l'outil pour développer une page présentant son identité et sa démarche. Les partenaires privés et les projets labellisés pourraient également disposer d'un espace important de visibilité et venir fortifier la Marque France en retour.

Le site doit également servir de porte d'entrée, comme c'est le cas actuellement, vers un certain nombre d'informations et de services liés à la France (démarches administratives, informations pratiques, informations historiques et culturelles...)

Enfin le site doit faire la part belle à l'interactivité : il doit permettre aux utilisateurs de s'exprimer sur la France en créant des forums de discussion et d'entraide. De même, une extension sur les principaux réseaux sociaux et sous forme d'application mobile est plus que souhaitable.

Enfin, ce portail doit bénéficier d'un **module d'actualités**, alimenté par des partenariats : avec l'AFP par exemple, ou une diffusion en streaming des chaînes françaises internationales ou encore des extraits de presse française traduits en plusieurs langues sous forme de « Courrier international à l'envers ».

Toutes les idées seront les bienvenues pour contribuer à alimenter ce futur portail.



## PROPOSITION N°15 : lancer le « France store » en complément du portail Internet « france.fr ».

A l'image de nombreuses marques commerciales, en particulier technologiques, la France n'a pas uniquement à informer, expliquer et présenter, elle a également à **vendre**. Il est souhaitable que le site « france.fr » puisse disposer d'une extension commerciale de type « France store », également déclinée sous forme d'application mobile. Des « modules » pourraient ainsi être développés au fil du temps. Les premiers modules pourraient être les suivants :

- **L'offre de produits et services français.** Des critères (définis plus loin) permettent à des entreprises (artisans, PME et grands groupes) de garantir au client l'origine principalement française de leurs produits ou services et de les valoriser sur le « France store ». De son côté, le client, français ou étranger, peut avoir accès à ces produits et se les procurer facilement. Les commentaires des clients sont libres et permettent, à l'image d'autres « stores », d'évaluer les produits et services.  
▶ « *Amazon à la française.* »
- **L'offre culturelle française.** Trop de produits culturels d'exception sont « fabriqués » en France et ne sont pas disponibles pour tous les français et pour le monde entier. C'est le cas d'opéras, de pièces de théâtre, d'expositions exceptionnelles, d'archives... Les outils numériques permettent aujourd'hui de diffuser ces contenus avec une qualité supérieure et d'en faire profiter des millions de clients plutôt que quelques centaines de spectateurs. Le « France store » doit être le réceptacle de cette offre culturelle française et doit la mettre à disposition (payante) de tous. En particulier, pour les centaines de millions de francophones ou d'étrangers souhaitant apprendre le français, ces ressources sont d'une richesse inestimable et rencontreront un succès commercial certain.  
▶ « *iTunes à la française.* »
- **L'offre touristique française.** Comme mentionné en partie 2 du présent rapport, l'offre touristique pâtit d'un défaut d'évaluation pour les consommateurs. A l'image d'un grand nombre d'opérateurs privés (principalement Nord-Américains) qui se positionnent sur l'évaluation mobile de certains types de prestations (restaurants et hôtels par exemple), la France pourrait s'ouvrir au point de disposer de son propre outil d'évaluation de l'offre sous format Internet et mobile. Il pourrait s'étendre progressivement à tous les secteurs concernés (hôtellerie et restauration, loisirs, transports, taxis...) et guiderait les améliorations en matière de politiques publiques et privées.  
Une telle transparence, en proposant par exemple de télécharger l'application dès l'aéroport, serait de nature à améliorer l'image d'accueil et d'ouverture de la France.  
▶ « *Tripadvisor à la française.* »
- **L'offre entrepreneuriale française.** Sur le principe déjà existant du « crowd funding », des entrepreneurs français souhaitant financer des projets innovants pourraient présenter leur projet et inviter le grand public à investir des montants modestes pour les soutenir. Ce module permettrait de donner de la visibilité aux entrepreneurs et de les rapprocher du grand public qui aurait la possibilité directe de contribuer à l'innovation française sur des projets qui lui tiendraient particulièrement à cœur. Des évolutions juridiques sont en cours<sup>1, 2</sup> sur le sujet et devraient permettre en meilleur encadrement de ce mode de financement des projets.  
▶ « *Kickstarter à la française.* »

1 Communiqué de presse de Bercy le 15 mai 2013 : <http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/14938.pdf>

2 *Guide du financement participatif (crowdfunding) à destination des plates-formes et des porteurs de projet*, Autorité des Marchés Financiers (AMF) et Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP), publié le 14 mai 2013 : [http://www.amf-france.org/documents/general/10839\\_1.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/10839_1.pdf)

## PROPOSITION N°16 : inviter les organismes bancaires et assurantiels français à mobiliser 1 % de leur budget de communication pour participer à la promotion des entreprises du savoir-faire français en France et à l'international, en cohérence avec les valeurs de la Marque France.

Beaucoup d'entreprises françaises, et en particulier les grands groupes, disposent de moyens de communication leur permettant de faire connaître leur offre de produits et services en France et à l'international. Cependant, les PME et en particulier les PME artisanales, ne disposent pas de **moyens de faire connaître leurs produits et leurs savoir-faire**. Le « France store » doit permettre à la plupart de ces entreprises de se faire connaître de façon large et peu coûteuse.

Toutefois, un certain nombre d'entreprises, pour la plupart labellisées par l'État « Entreprises du Patrimoine Vivant » ou EPV, constituent un cœur de compétences et de savoir-faire d'une importance capitale pour le tissu économique français et s'inscrivent bien souvent **de manière très intime dans les valeurs du récit économique français** tel que décrit dans la partie 1 du présent rapport. Ces entreprises ne disposent pas en général de moyens pour communiquer sur leur savoir-faire alors qu'elles représentent un gisement de croissance formidable, notamment à l'export.

La mission souhaite donc inviter les établissements financiers, dont **le rôle est justement de financer l'économie et de révéler au monde les potentiels des entreprises**, à mobiliser une petite partie (1 %) de leur budget de communication pour mieux faire connaître ces entreprises du savoir-faire français et ainsi faciliter leurs démarches de consolidation des savoir-faire, de diffusion de leurs produits et mieux véhiculer l'état d'esprit économique français à travers le monde.



# AXE #05

RENFORCER  
LA CONFIANCE  
EN « L'OFFRE  
FRANCE »  
PAR  
LA LISIBILITÉ  
ET LA  
TRANSPARENCE

# AXE #05

## INTRO- DUCTION

### RENFORCER LA CONFIANCE EN « L'OFFRE FRANCE » PAR LA LISIBILITÉ ET LA TRANSPARENCE

Les enquêtes auprès des consommateurs, français et étrangers, ainsi que les grandes tendances mondiales de consommation, montrent une volonté croissante de lisibilité, de traçabilité et de transparence<sup>1</sup> de l'offre de produits et de services.

Au-delà du secteur de l'alimentation, pour lequel la question de la traçabilité est essentielle, c'est pour l'ensemble des produits et services que cette nécessité se fait sentir. Le consommateur moderne est en demande de plus d'informations sur la portée et les conséquences de son acte d'achat. En clair, ce n'est plus simplement la nature du produit et son prix qui importent mais également sa qualité, sa provenance et de manière croissante son contenu en emplois français, son impact écologique et social. Cette tendance rejoint clairement les propositions développées dans l'axe 2 de ce rapport sur la prise de conscience et la responsabilisation du citoyen dans son comportement de tous les jours par rapport à la compétitivité du pays.

La situation actuelle, en particulier en France, est très complexe. Les informations disponibles pour les consommateurs sont peu lisibles (multiplication de labels concernant la qualité et l'origine des produits) et n'inspirent pas la confiance<sup>2</sup> des consommateurs, qu'ils soient Français ou étrangers. Le concept même de « Made in France », comme l'explique très bien le rapport Jégo<sup>3</sup>, est sujet à caution car il se fonde sur des critères complexes (douaniers et issus du droit international et européen). De plus, il est purement déclaratif et difficile à contrôler efficacement.

La mission ne souhaite en aucun cas refaire le travail produit par l'étude de la mission Jégo qui a posé le bon diagnostic. La mission partage cette analyse et a conscience des limites des étiquetages « Made in France » sur cette base déclarative.

Il est nécessaire, pour que l'offre de la Marque France (« l'offre France ») soit bien identifiée et légitime, de rétablir la confiance dans ces aspects de marquage et de traçabilité.

De plus, introduire la transparence dans la chaîne de valeur est susceptible de jouer un rôle déterminant dans la différenciation de l'offre française. Face à ces tendances mondiales, la France a aujourd'hui les moyens de se positionner aux avant-postes et d'en retirer de nombreux bénéfices en termes d'image et de retombées commerciales. Les principaux acteurs industriels concernés en sont maintenant convaincus et sont prêts à jouer le jeu.

1 Yves Jégo, « En finir avec la mondialisation anonyme », Rapport au Président de la République, Mai 2010.

2 Jean-Claude Karpeles, « Au delà du Made in France, la Global Quality », rapport de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Septembre 2012.

3 Yves Jégo, « En finir avec la mondialisation anonyme », Rapport au Président de la République, Mai 2010.

## PROPOSITION N°17 : rendre obligatoire le marquage d'origine des produits.

Ce marquage étant aujourd'hui facultatif, l'information des consommateurs est très incomplète sur la provenance exacte des biens qu'il acquiert. A l'heure où les noms d'origines ne sont pas des garanties de provenance, les consommateurs seraient très surpris de voir d'où viennent des produits qui ont des noms de recettes, de villes, ou qui sont censés être des parangons de savoir-faire Français. L'Union européenne **interdit** actuellement un tel marquage obligatoire mais une **évolution est en cours** et la France doit prendre toute sa place afin de faire aboutir la négociation. Pour la plupart des biens, les consommateurs disposeraient ainsi d'une information de base sur la provenance des produits, ce qui n'est pas le cas actuellement. Les modalités pratiques d'un tel marquage sont à définir au niveau européen.

## PROPOSITION N°18 : conforter, élargir et démocratiser le label « Origine France Garantie » créé suite à la mission Jégo en 2012.

Suite au rapport Jégo en 2010, une association privée nommée « Pro France » a été créée afin de délivrer un label certifiant nommé « **Origine France Garantie** ». Selon l'association Pro France<sup>4</sup> :

« *La création d'Origine France Garantie répond à deux préoccupations :*

- *Permettre au consommateur qui souhaite connaître l'origine d'un produit d'avoir une information claire et transparente, et éventuellement d'arbitrer sur ce critère,*
- *Permettre aux entreprises qui souhaitent valoriser le maintien, le développement ou le retour d'activités productives en France de le faire de manière efficace, sur le marché intérieur comme sur les marchés d'export. »*

L'obtention du label repose, pour un produit donné, sur le respect d'un cahier des charges et une certification par un organisme spécialisé.

« *Le socle de ce cahier des charges est constitué de 2 CRITERES CUMULATIFS :*

- 1 - le produit prend ses caractéristiques essentielles en France (= le produit prend sa forme distinctive en France),*
- 2 - de 50 % à 100 % du prix de revient unitaire de ce produit sont acquis en France.*

*Le référentiel de labellisation est constitué du socle de ces deux critères généraux et d'annexes sectorielles qui déclinent des critères spécifiques pour chaque secteur, voire dans certains cas par catégorie de produits. »*

Il apparaît aux membres de la mission que cette labellisation, totalement privée, est un moyen efficace de favoriser la lisibilité de l'origine des produits et de développer la confiance des consommateurs, sur la base du volontariat des acteurs économiques.

A la suite de ses réflexions, la mission souhaiterait toutefois qu'une discussion s'engage avec les membres de la gouvernance de Pro France, afin d'apporter les possibilités suivantes :

- Permettre aux **activités de services** d'être labellisées. En effet, à l'image d'un produit qui peut être labellisé OFG alors que les machines utilisées pour le produire ne sont pas forcément françaises, il apparaît qu'une activité de service devrait pouvoir être labellisée quels que soient ses équipements, pourvu que sa valeur ajoutée essentielle, à savoir ses emplois, soient français. On peut prendre l'exemple d'une compagnie aérienne dont les avions ne sont pas forcément fabriqués en totalité en France, ou encore d'un centre d'appel dont les équipements ne sont pas nécessairement français : c'est **l'activité en France** qui est réellement importante du point de vue du label.

<sup>4</sup> <http://www.profrance.org/objectifs.html>

- De nombreux produits ont des composants de base essentiels qui **ne peuvent pas** venir de France (exemple : le cuir d'un sac à main, le cacao d'un chocolat, ou encore le saumon pour le saumon fumé). En revanche, de nombreuses entreprises s'emploient à **défendre les emplois de transformation et d'élaboration en France** alors que d'autres les délocalisent. Il apparaît donc à la mission qu'une déclinaison du label, nommée par exemple « **élaboration française garantie** », permettrait de distinguer ces initiatives.
- De la même manière, certains produits ou services sont **conçus** en France au niveau de la phase de R&D par des chercheurs, ingénieurs, designers ou encore techniciens français mais sont produits à l'étranger pour des raisons diverses (parfois car la production n'est pas possible en France). Dans ces cas, et afin de lutter contre la délocalisation des centres de R&D, qui est une **menace majeure** pour l'économie française, la mission propose qu'une autre déclinaison du label puisse distinguer les produits et services conçus en France, par exemple « **Conception française garantie** » (à l'image d'Apple qui signe ses produits « Designed in California, Assembled in China »).
- Certaines entreprises s'illustrent tout particulièrement par un savoir-faire très particulier. Un label de l'État (« **Entreprises du Patrimoine Vivant** » ou EPV) permet de les distinguer, mais n'est pas encore assez connu, et leur dénomination même est un obstacle à leur bonne publicité selon l'avis des membres de la mission. Il est donc proposé que des entreprises labellisées EPV, moyennant quelques vérifications complémentaires sur leur gamme de produits, puissent obtenir une autre déclinaison du label nommée par exemple « **Savoir-faire français garanti** ».

La mission propose ainsi une **gamme de labels** distinguant des qualités différentes des produits et services français, sur une base assez large et **résolument tournée vers l'emploi français et le maintien et le développement du savoir-faire**. Il pourrait s'agir de critères de référence pour la présence de produits et services dans le « France store » présenté dans la proposition n°14.

Cette gamme de labels pourrait, en concertation avec l'association Pro France, faire l'objet d'une **harmonisation avec la future charte graphique de la Marque France**.

La mission propose également de **démocratiser l'accès au label** par un mécanisme de compensation financière permettant aux TPE et PME d'y avoir accès à des tarifs inférieurs à ceux des grands groupes, et en permettant aux TPE artisanales d'y avoir accès de manière simplifiée et gratuite.

Enfin, l'obtention du label pourrait être couplée à une **démarche de conseil de la part des Douanes** permettant à l'entreprise de **faciliter** automatiquement ses démarches d'import-export.

## **PROPOSITION N°19 : positionner la France comme pionnière dans la traçabilité « Droits de l'Homme » des produits et services et mieux accompagner la révolution en cours concernant la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).**

Le sujet de la **notation extra-financière** des entreprises sur les champs du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises est en plein développement. De nombreux cabinets de conseil, d'audit et de notation sont nés ces dernières années, et de grandes entreprises mondiales de conseil proposent maintenant des **audits spécifiques** des entreprises sur ces aspects, et même depuis peu sur le « **contenu en Droits de l'Homme** » des produits et services (estimation du respect du droit dans le cycle d'élaboration des produits et services).

Ces démarches sont encore assez timides en comparaison des critères purement financiers. Mais les tendances mondiales montrent **une forte demande accompagnée d'une croissance solide de ces secteurs**. La demande est pour le moment tirée par les **investisseurs dits « responsables » qui se multiplient** (même au sein des banques traditionnelles) et qui exigent ce type d'audits pour les entreprises dans lesquelles elles envisagent d'investir.

La mission fait le pari que ce thème va devenir central, un peu surprenant aujourd'hui, mais sera vite un « non-sujet » comme le sont la traçabilité carbone ou le respect de l'environnement aujourd'hui.

De récents et moins récents scandales, ont parallèlement accru l'intérêt des consommateurs finaux pour une information fiable sur le cycle de vie des produits qu'ils achètent (impact carbone, mais également impact social).

Ces tendances pourraient littéralement exploser dans les années à venir et il paraît nécessaire que la France **accompagne ce mouvement** (en ce qui concerne l'empreinte écologique et la RSE) et soit même **pionnière** en ce qui concerne le respect des Droits de l'Homme dans le monde.

L'idée n'est pas que la France s'arme d'arrogance et donne au monde entier des leçons sur le thème des Droits de l'Homme. La France est **d'ores et déjà légitime et crédible** sur ce terrain aux yeux du monde. Il faut maintenant le montrer **dans les faits** et non dans les discours. Il faut démontrer, par des exemples concrets, que la RSE et le respect des Droits de l'Homme ne sont pas que des lubies de certaines entreprises, mais que ce sont de **véritables leviers de prospérité durable** pour les entreprises et les pays qui les abritent. Il suffit de se rappeler quelques cas : Fukushima, le Bangladesh, BP dans le Golfe du Mexique, Spanghero, FoxConn et bien d'autres pour comprendre que des entreprises peuvent être mises en grand danger voire disparaître pour ne pas avoir engagé des démarches globales en matière de RSE. Montrer l'exemple en France, c'est soutenir les initiatives innovantes en matière de RSE, conditionner des financements à ces critères, lancer des missions, des études et des rapports sur le sujet, et se positionner dans les faits de manière à apparaître légitime dans le discours dans quelques années.

Ce sujet mériterait qu'une **mission spécifique** soit consacrée à l'accompagnement de ces évolutions sociétales dans l'économie française, et à la manière de se positionner comme pionnier à l'échelle de la planète.

## **PROPOSITION N°20 : renforcer la lutte contre la contrefaçon en déposant le logo « Made in France » à l'INPI et en concédant des accords de licences aux produits fabriqués en France afin de permettre aux Douanes européennes, par l'intermédiaire du droit d'intervention aux frontières de l'Europe, de mieux lutter contre les importations illégales de produits contrefaits.**

Le « **droit d'intervention** » est un dispositif douanier communautaire permettant à une marque commerciale de signaler aux douanes les caractéristiques de certains de ses produits afin que des contrôles plus qualifiés puissent avoir lieu aux frontières de l'Europe. Ainsi, une entreprise peut signaler des éléments spécifiques de ses produits permettant de les différencier des produits contrefaits, ou signaler des caractéristiques relatives à leur origine pour **éveiller la suspicion** des douaniers lorsqu'ils contrôlent ces produits en provenance de tel ou tel pays.

Ce droit d'intervention ne s'appliquant qu'à des marques déposées, il est suggéré que le « Made in France » lui-même, ou son logo, puisse être déposé par le GIE, en tant que « **trademark** » dans l'ensemble des catégories de produits et de services.

Le GIE serait alors en mesure de délivrer des **licences d'exploitations** aux entreprises et produits bénéficiant de l'un des labels mentionnés ci-dessus, et de déclencher automatiquement un droit d'intervention pour l'ensemble de ces produits marqués « Made in France ».

Ainsi, si un produit normalement marqué « Made in France » apparaît aux frontières de l'Europe, l'attention des douaniers est automatiquement attirée et il vérifiera que l'origine du produit contrôlé est bien compatible avec son origine supposément française.

## PROPOSITION N°21 : encapsuler les logos et labels d'origine existants dans la charte graphique de la Marque France.

L'objectif de la mission n'est certainement pas de créer des logos et labels supplémentaires, mais bien au contraire de **boucler un « système »** de logos et de labels cohérents avec la Marque France. Ce système doit permettre de préserver les labels et logos existants, et plus particulièrement ceux dont l'impact économique a pu être démontré, et de les héberger sous l'ombrelle d'un référentiel fédérateur, celui de la France.

Il est donc proposé que les labels existants et futurs relatifs à l'origine des produits (indication géographique protégée, appellation d'origine contrôlée...) puissent s'inscrire au sein de la charte graphique de la Marque France selon un système d'encapsulation de logos. Ainsi, la charte graphique de la Marque France, évoquée dans la proposition n°6, doit proposer une déclinaison qui permette d'encapsuler les logos et label officiels relatifs à l'origine française. Le consommateur pourra ainsi, d'un simple coup d'œil, identifier la caractéristique d'origine du produit et accorder sa confiance de manière immédiate.

## PROPOSITION N°22 : autoriser les marques commerciales membres du « Comité Eiffel » à se prévaloir de cette appartenance dans leur communication institutionnelle au travers des éléments de charte graphique de la Marque France.

Le « Comité Eiffel » mettra en place ses propres critères pour accepter de nouveaux membres. Parmi ces critères, il est probable que les entreprises souhaitant en faire partie aient à démontrer qu'elles œuvrent activement pour défendre le savoir-faire et les emplois français, et contribuent au rayonnement de la Marque France. De telles entreprises, même si elles ne réalisent pas l'ensemble de leur valeur ajoutée en France, voire même si elles ne sont pas françaises, doivent pouvoir se prévaloir dans leur communication institutionnelle (et non commerciale) de leur appartenance à ce comité et des actions qu'elles mettent en place pour défendre l'économie française. Le « Comité Eiffel » se doit d'être le juge de paix de ces communications de manière à garantir leur réalité et leur transparence.

Pour conclure ce chapitre, voici un résumé du « système » qui serait mis en place suite aux propositions précédentes, et qui permettrait de s'appuyer sur l'existant pour créer un **système de marquage fiable, lisible et transparent pour le consommateur, qu'il soit français ou étranger** :

### En ce qui concerne les produits ou service individuels :

**1<sup>er</sup> niveau** : avec le marquage d'origine obligatoire, le consommateur dispose d'une **information basique d'origine** pour **l'ensemble** des produits. Il lui est rappelé qu'elle est déclarative et que les critères ne sont pas toujours explicites, mais cela lui donne une première indication. L'entreprise, de son côté, peut valoriser l'origine de ses produits selon un **processus déclaratif relativement simple**.

**2<sup>ème</sup> niveau** : pour les consommateurs souhaitant aller plus loin et à la recherche de produits ou services plus spécifiquement riches en emplois français, le système de labellisation « Origine France Garantie », qui s'étendrait à « Service France Garantie », « Conception française Garantie », « Elaboration française Garantie » et « Savoir-Faire français garanti » est fondé sur une **certification**, et lui donne donc une **garantie très forte** d'un contenu en emplois français particulièrement significatif. Du côté des entreprises, elles peuvent valoriser leur démarche de « Made in France » au sens large sur tout ou partie de leurs produits ou services en sollicitant le bon niveau dans cette gamme de labels.

**3<sup>ème</sup> niveau** : un nombre croissant de produits disposeront d'une véritable **carte d'identité numérique** (basée sur le code-barres ou sur un flashcode par exemple) permettant d'avoir accès à des détails de la chaîne de valeur du produit, à ses **caractéristiques intrinsèques** (ingrédients, labels de qualité et d'origine, alertes concernant les allergies, traçabilité...) ainsi qu'à certaines informations de **notation écologique et sociale liées à l'entreprise dont la traçabilité Droits de l'Homme**. En ce qui concerne les entreprises, elles auront la possibilité



(et non l'obligation) de mettre en place cette carte d'identité numérique pour tout ou partie de leurs produits ou services, d'en faire un argument commercial, et de disposer du « France store » pour en faire la promotion.

### **En ce qui concerne les entreprises elles-mêmes et leur marques**

Une même entreprise ou une même marque peut disposer de différents produits ou services qui n'ont pas le même contenu en emplois français. C'est pour cette raison qu'un label de type « Origine France Garantie » ne peut être attribué de manière générique à une marque ou à une entreprise. Cependant, il existe des entreprises et des marques qui, bien que la totalité de leurs produits ne soient pas « Made in France », œuvrent activement pour [défendre la production et l'emploi en France, ainsi que l'image de la France](#). Ces entreprises doivent pouvoir valoriser cette démarche. C'est pour cette raison que la proposition 21 autorise les entreprises membres du « Comité Eiffel » présenté en partie 3 (et qui en font partie justement parce qu'il a été jugé par les membres de l'association que l'entreprise s'engageait pour défendre ces valeurs) à utiliser la charte graphique de la Marque France (une déclinaison spécifique du logo) dans sa communication institutionnelle (et institutionnelle uniquement car la communication commerciale, nécessairement liée à un produit ou service particulier, relève des autres types de labellisation présentés précédemment).

The background features a series of 3D cubes in red and teal, arranged in a staggered pattern against a black background. The cubes are rendered with perspective, showing their top and side faces. The red cubes are more numerous and form a larger cluster on the left and top, while teal cubes are fewer and positioned more towards the bottom right.

# SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS

# SYNTHÈSE DES PRO- POSITIONS

## AXE#1

IDENTIFIER ET PARTAGER LE RÉCIT ÉCONOMIQUE DE LA FRANCE AU TERME D'UN PROCESSUS DE CONCERTATION.

PROPOSITION N°1 : identifier le récit économique de la France.

## AXE#2

PARTAGER ET DIFFUSER LE RÉCIT ÉCONOMIQUE EN FRANCE ET DANS LE MONDE.

PROPOSITION N°2 : adapter les programmes scolaires de manière à mettre en lumière à travers l'histoire les personnalités et les éléments fondateurs du récit économique de la France.

PROPOSITION N°3 : tenir annuellement un « 14 juillet économique » sous forme d'une « Conférence nationale de la Marque France », en présence du Chef de l'État.

PROPOSITION N°4 : mobiliser toutes les énergies disponibles autour du projet de la Marque France.

PROPOSITION N°5 : faire du sujet de l'accueil une priorité nationale en reconnaissant son rôle fondamental dans le rayonnement du pays et ses retombées économiques. Lancer une grande mission interministérielle visant à identifier d'urgence des priorités opérationnelles.

PROPOSITION N°6 : faire de la France le pays du Design.

PROPOSITION N°7 : adopter une charte graphique « ombrelle » unifiante pour la Marque France.

PROPOSITION N°8 : utiliser les « grands événements internationaux » comme vecteurs permanents de la Marque France.

## AXE#3

### GÉRER ET MESURER LA MARQUE FRANCE

PROPOSITION N°9 : créer le « Comité Eiffel » rassemblant l'ensemble des entreprises souhaitant promouvoir et travailler avec la Marque France, à l'image du Comité Colbert pour les industries du Luxe.

PROPOSITION N°10 : fournir à la Marque France son agence opérationnelle publique-privée de gouvernance sous forme d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) issu du rapprochement des principaux opérateurs concernés de l'État.

PROPOSITION N°11 : mettre en place des contrats pour inciter à la cohérence entre l'État et les collectivités territoriales.

PROPOSITION N°12 : *évaluation interne* : se doter d'un outil de valorisation quantitative de la Marque France visant à piloter et évaluer plus efficacement la politique de marque.

PROPOSITION N°13 : *évaluation externe* : choisir trois classements internationaux pertinents pour fixer des objectifs quantifiables.

## AXE#4

### CRÉER LES MÉDIAS DE LA MARQUE FRANCE

PROPOSITION N°14 : se doter d'un portail Internet fédérateur nommé « france.fr », géré par le GIE et fer de lance de la communication de la Marque France.

PROPOSITION N°15 : lancer le « France store » en complément du portail Internet « france.fr ».

PROPOSITION N°16 : inviter les organismes bancaires et assurantiels français à mobiliser 1 % de leur budget de communication pour participer à la promotion des entreprises du savoir-faire français en France et à l'international, en cohérence avec les valeurs de la Marque France.

# AXE#5

## RENFORCER LA CONFIANCE EN « L'OFFRE FRANCE » PAR LE LISIBILITÉ ET LA TRANSPARENCE.

PROPOSITION N°17 : rendre obligatoire le marquage d'origine des produits.

PROPOSITION N°18 : conforter, élargir et démocratiser le label « Origine France Garantie » créé suite à la mission Jégo en 2012.

PROPOSITION N°19 : positionner la France comme pionnière dans la traçabilité « Droits de l'Homme » des produits et services et mieux accompagner la révolution en cours concernant la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

PROPOSITION N°20 : renforcer la lutte contre la contrefaçon en déposant le logo « Made in France » à l'INPI et en concédant des accords de licences aux produits fabriqués en France afin de permettre aux Douanes européennes, par l'intermédiaire du droit d'intervention aux frontières de l'Europe, de mieux lutter contre les importations illégales de produits contrefaits.

PROPOSITION N°21 : encapsuler les logos et labels d'origine existants dans la charte graphique de la Marque France.

PROPOSITION N°22 : autoriser les marques commerciales membres du « Comité Eiffel » à se prévaloir de cette appartenance dans leur communication institutionnelle au travers des éléments de charte graphique de la Marque France.



MINISTÈRE  
DU COMMERCE  
EXTÉRIEUR

MINISTÈRE  
DU REDRESSEMENT  
PRODUCTIF

MINISTÈRE  
DU L'ARTISANAT  
DU COMMERCE  
ET DU TOURISME