

Quels leviers pour édifier une stratégie de marque pour le Maroc ?

Janvier 2016

Groupe de travail

**Mme Ouafaa GHANNAM,
Professeur de l'enseignement supérieur**

**M. Azzedine GHOUFRANE,
Professeur à l'université Mohammed V- Rabat**

Propriété de l'IRES, le présent rapport, de par les opinions qui y sont exprimées, engage la responsabilité de ses auteurs et non pas celle de l'IRES. La rédaction de ce rapport a été achevée fin janvier 2016.



Table des matières

INTRODUCTION	7
PREMIERE PARTIE : COMPRENDRE LES CONCEPTS DE BASE DE LA MARQUE.....	9
1. LE CONCEPT DE MARQUE	11
1.1. LA MARQUE : LE CONCEPT DE BASE	11
1.2. LE CONCEPT DE MARQUE : LES MODELES FONDATEURS.....	12
1.2.1. <i>Le prisme d'identité de la marque.....</i>	12
1.2.2. <i>Le modèle d'Aaker : l'image de marque.....</i>	13
1.2.3. <i>Le concept de capital marque.....</i>	13
2. LA DECLINAISON DU CONCEPT DE MARQUE	14
2.1. LE CONCEPT DE MARQUE CORPORATE	14
2.2. LA MARQUE TERRITOIRE- VILLE / REGION	14
3. LE CONCEPT DE MARQUE PAYS.....	16
3.1. L'IMAGE D'UN PAYS.....	16
3.2. L'IDENTITE ET LA COHERENCE : DEUX FACTEURS CLES DE SUCCES.....	17
4. LES STRATEGIES DE MARQUE : QUELLE SOLUTION POUR LA MARQUE MAROC ?	17
DEUXIEME PARTIE : LES DIMENSIONS FONDAMENTALES DE LA MARQUE	19
CHAPITRE I : QUELLE STRATEGIE DE MARQUE POUR LE MAROC ?.....	21
1. LE CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE	21
1.1. LE CONTEXTE MONDIAL	22
1.2. LE CONTEXTE REGIONAL.....	25
2. LE CONTEXTE NATIONAL.....	26
2.1. LES REFORMES POLITIQUES.....	27
2.2. LES REFORMES ECONOMIQUES.....	28
3. LA STRATEGIE DE MARQUE PAYS EN TANT QUE MANIFESTATION DE LA PUISSANCE ATTRACTIVE	31
3.1. DU HARD-POWER AU SOFT-POWER.....	31
3.2. LA MARQUE PAYS EN TANT QUE LEVIER DE L'ATTRACTIVITE.....	32
CHAPITRE II : LE DIAGNOSTIC DU POTENTIEL DE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE MAROC.....	33
1. LA STABILITE POLITIQUE : UN FACTEUR CLE DE SUCCES.....	33
1.1. LE PRINCIPE DE LA REFORME DANS LA STABILITE.....	34
1.2. LA MODERATION DANS LE COMPORTEMENT INTERNATIONAL	35
2. LE MAROC TOURNE VERS L'AFRIQUE : HUB EURAFRICAIN, AU CŒUR DE L'EMERGENCE	37
TROISIEME PARTIE : QUELS ENSEIGNEMENTS TIRER DES EXPERIENCES ETRANGERES EN MATIERE DE MARQUE PAYS ?.....	40
CHAPITRE I : LES STRATEGIES MARQUE PAYS DES PAYS EMERGENTS (L'AFRIQUE DU SUD, LE BRESIL, LA CHINE, LA COLOMBIE, L'INDE, LA TURQUIE).....	42
1. L'AFRIQUE DU SUD	42
1.1. L'AFRIQUE DU SUD, QUELLE VISION APRES L'APARTHEID ?	42
1.2. LES COMPOSANTES DE LA MARQUE AFRIQUE DU SUD.....	43
1.3. LA STRATEGIE DE MARQUE PAYS, LA NATION "ARC-EN-CIEL"	45
2. LE BRESIL	47
2.1. LA MARQUE BRESIL : LA PAIX ET LE DEVELOPPEMENT.....	47
2.2. LES COMPOSANTES DE LA MARQUE BRESIL	48
2.3. LA STRATEGIE MARQUE BRESIL ET SON IMPACT SUR L'ATTRACTIVITE DU PAYS.....	49
3. LA COLOMBIE	50
3.1. LA VISION STRATEGIQUE DE LA COLOMBIE : LA FIN D'UN CONFLIT OU UN CONFLIT SANS FIN	50
3.2. LES DIMENSIONS DE LA MARQUE COLOMBIE	52
3.3. LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE MARQUE PAYS "COLOMBIA" ET SON IMPACT SUR L'IMAGE DE MARQUE..	53
4. LA CHINE	54
4.1. LA STRATEGIE MARQUE CHINE : LA STABILITE ET LE DEVELOPPEMENT	54
4.2. LES COMPOSANTES DE LA MARQUE CHINE	55
4.3. LA STRATEGIE DE MARQUE CHINE ET SON IMPACT SUR L'ATTRACTIVITE PAYS.....	56

5. L'INDE	57
5.1. LA MARQUE INDE : UNE VOLONTE D'EXPANSION MONDIALE.....	57
5.2. LES DETERMINANTS DE LA MARQUE INDE.....	58
5.3. LA STRATEGIE DE COMMUNICATION POUR LA MARQUE INDE	59
6. LA TURQUIE	60
6.1. LA MARQUE TURQUIE : DES AMBITIONS REGIONALES	60
6.2. LES FONDEMENTS DE LA MARQUE TURQUIE.....	61
6.3. LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE MARQUE TURQUIE.....	62
7. LES ENSEIGNEMENTS DES STRATEGIES MARQUE PAYS : L'EXPERIENCE DES PAYS EMERGENTS	63
CHAPITRE II : LES STRATEGIES MARQUE PAYS DES PAYS DEVELOPPES (L'ESPAGNE, LA FRANCE, LA GRANDE-BRETAGNE, LES ETATS-UNIS).....	65
1. L'ESPAGNE	66
1.1. LA STRATÉGIE DE MARQUE ESPAGNE : LA PUISSANCE ET LE LEADERSHIP.....	67
1.2. LES FONDAMENTAUX DE LA MARQUE ESPAGNE	68
1.3. LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE "MARCA ESPAÑA"	69
2. LA FRANCE	71
2.1. LA MARQUE FRANCE	71
2.2. LES ATOUTS DE LA MARQUE FRANCE	72
2.3. LA STRATÉGIE DE MARQUE FRANCE : UN RÉCIT ÉCONOMIQUE POUR LA FRANCE	73
3. LA GRANDE-BRETAGNE	74
3.1. LA MARQUE "GREAT-BRITAIN" : LA PUISSANCE FINANCIÈRE.....	74
3.2. LES COMPOSANTES DE LA MARQUE GRANDE-BRETAGNE.....	75
3.3. LES PREMIERS RÉSULTATS DE LA STRATÉGIE DE MARQUE GRANDE-BRETAGNE.....	77
4. LES ETATS-UNIS	78
4.1. LA STRATÉGIE DE MARQUE PAYS "USA" : RESTER NUMÉRO UN DE LA PLANÈTE	78
4.2. LES DIMENSIONS DE LA MARQUE USA.....	79
4.3. LA STRATÉGIE DE MARQUE USA ET SA MISE EN ŒUVRE "DISCOVER AMERICA"	80
5. LES ENSEIGNEMENTS DE LA STRATEGIE DE MARQUE PAYS : LE CAS DES PAYS DEVELOPPES	81
QUATRIEME PARTIE : LA STRATEGIE DE MARQUE MAROC : QUEL POSITIONNEMENT POUR LA MARQUE MAROC ?	85
1. LES DIMENSIONS DE LA MARQUE MAROC.....	88
1.1. LES ATOUTS ET LES DEFIS DE LA MARQUE MAROC.....	88
1.2. LA REPUTATION DU MAROC.....	89
1.3. LES ENSEIGNEMENTS DU BENCHMARK	90
2. LA STRATEGIE DE MARQUE MAROC	91
2.1. LA MARQUE OMBRELLE	91
2.1.1. <i>Les leviers de la marque ombrelle.....</i>	91
2.2. LE CONTENU DE LA MARQUE MAROC.....	92
2.3. LA MARQUE MAROC : L'AXE DE POSITIONNEMENT	93
2.4. LA SIGNATURE DE LA MARQUE OU "CORPORATE IDENTITY"	94
3. LES AXES DE POLITIQUES PUBLIQUES POUR GERER LA MARQUE MAROC.....	94
3.1. LES CONDITIONS D'UNE BONNE GESTION DE LA MARQUE MAROC.....	95
3.2. LE RATTACHEMENT DE L'ENTITE DE PROMOTION DE LA MARQUE MAROC A UNE MISSION REGALIENNE	96
3.3. LES SOURCES DE FINANCEMENT DE L'ENTITE DE GESTION.....	96
3.3.1. <i>Les leviers du déploiement pérenne de la marque Maroc</i>	97
3.3.2. <i>Le fondement d'une marque pays pérenne : une stratégie de communication institutionnelle. 97</i>	97
CONCLUSION.....	99
ANNEXE	100
BIBLIOGRAPHIE	102
NOTES DE REFERENCES.....	105



Introduction

Le concept de marque pays est une notion récente. C'est Simon Anholt¹ considéré comme le fondateur du concept qui, en 2007, évoque la notion de « brand nation ». Depuis cette date, de nombreux chercheurs dont le centre d'intérêt est la marque, se sont penchés sur le sujet favorisé par le contexte de mondialisation dans lequel la différenciation des pays s'impose.

Si ce concept est aujourd'hui en vogue, aussi bien dans les pays développés que dans les pays "émergents", il recouvre des éléments d'une grande complexité. De nombreuses tentatives de délimitation du concept, provenant à la fois d'académiciens, d'experts internationaux ainsi que de professionnels de la communication, ont marqué la recherche durant ces dix dernières années.

Pourtant, un point commun revient clairement dans tous les débats. Une marque pays n'existe pas de facto. Elle est le fruit d'un travail de construction raisonnée à l'échelle nationale. En effet, pour figurer dans les classements internationaux des nations dotées d'une marque pays, il faut avoir bâti une stratégie de marque sur des attributs distinctifs puissants et l'avoir accompagné par une communication institutionnelle.

Dans cette phase exploratoire, il est primordial de revenir sur le concept de marque lui-même pour en préciser les contours. Une marque possède des dimensions objectives et subjectives; c'est-à-dire des fondements voire des fondamentaux qui lui confèrent sa base objective et tangible et une facette imaginaire liée à ce que l'on appelle en management, la personnalité de la marque.

Parmi les composantes objectives, l'offre matérielle des pays constitue la facette commerciale de la marque et mènera au "made in", première étape vers la construction de la marque pays.

La marque a, également, une dimension symbolique voire imaginaire qui lui consacre sa personnalité. Cette personnalité même que l'on retranscrit dans les messages publicitaires permet de véhiculer une perception et, au-delà, une image. A terme, soutenue par la communication institutionnelle, c'est une image cohérente qui sera exprimée par les publics-cibles pour qualifier un pays, un territoire, une nation.

Tels que définis par l'Institut Royal des Etudes Stratégiques qui a acquis une expertise en matière de capital immatériel, les objectifs de la présente étude consistait à :

- cerner les atouts réels et potentiels qu'un pays peut choisir pour construire sa stratégie de marque. Cette dernière est basée sur une ou plusieurs dimensions, dites déterminantes parmi les nombreux atouts que le pays possède et qui seront révélés comme tels par les enquêtes.

- s'interroger sur l'architecture avec laquelle on souhaite édifier la marque pays, c'est-à-dire la combinaison de valeurs adossées au Maroc, d'une façon générale. Les marques commerciales, liées aux différents secteurs avec leur label Maroc respectif (l'artisanat, le tourisme...) seront des outils de clarification des spécificités régionales ; pour chaque région, les spécificités les plus significatives² seront retenues.

Pour fonder une marque Maroc durable, pérenne et forte, la dimension symbolique de la marque n'est pas en reste. Elle constitue le volet que l'on assimile communément au "rêve" car une marque doit faire rêver. C'est la dimension intangible de la marque qui est sollicitée, à savoir : les valeurs attribuées à la nation, son identité et sa personnalité.

Pour nous permettre de cerner progressivement la marque Maroc, nous reviendrons sur les concepts fondateurs de la marque d'une façon générale et sur celui de capital immatériel, en particulier.

Depuis quelques années, la richesse des nations est en effet appréhendée par des indicateurs qualitatifs, regroupés sous le concept de capital immatériel. L'analyse économique retient généralement trois dimensions :

- Le capital institutionnel : les fonctions régaliennes de l'Etat en matière de justice, de gouvernance et de préservation des libertés économiques.
- Le capital humain : l'acquisition et la valorisation des savoirs, des connaissances et des compétences de ressources humaines.
- Le capital social : la qualité du lien social, de participation citoyenne, de droit et de responsabilité individuels ou de confiance au sein de la société.

Dans la première phase de diagnostic, l'analyse portera sur les composantes matérielles et immatérielles du Maroc pour en dégager les axes potentiels de positionnement stratégique. La recherche ira dans le sens de l'exploration des atouts nationaux, de toute nature, susceptibles d'être choisis comme arguments fondateurs de la marque pays.

Dans la seconde phase de l'étude, l'objet principal sera l'analyse des expériences étrangères en matière de marque pays, afin d'en tirer des enseignements de bonnes pratiques internationales, dans le domaine de la conception et de la mise en œuvre des stratégies de marques pays.



PREMIERE PARTIE : COMPRENDRE LES CONCEPTS DE BASE DE LA MARQUE

1. Le concept de marque

1.1. La marque : le concept de base

Dès la fin des années 40, le rôle de la marque dans l'entreprise apparut comme primordial. Au-delà de son rôle commercial, les praticiens et chercheurs ont tenté de comprendre la place de la marque dans la psychologie du consommateur. Désormais, les marques ont un sens dans la culture et la vie des individus. Comme le note Klein en 2000, les marques sont devenues "*des accessoires culturels et des philosophies du mode de vie*".

Il apparaît, en effet, que la relation du consommateur à la marque est sans cesse plus forte, d'où la nécessité de comprendre dans quelle mesure et comment ces liens affectent les comportements de consommation.

Après l'image de la marque, le capital marque (Keller, 1993) et le prisme d'identité de la marque (Kapferer, 1981), plusieurs recherches récentes se sont focalisées sur le concept de "personnalité de la marque". Ce concept a, en effet, introduit une nouvelle approche de la marque, lui donnant une facette plus "humanisée" et une place dans la vie du consommateur. La personnalisation de la marque est devenue essentielle pour la compréhension du concept.

Des évolutions du concept de base, plusieurs idées ressortent :

Selon Plummer (1984), la marque peut être décrite selon trois classes de caractéristiques : les attributs physiques, les caractéristiques fonctionnelles, et les traits de caractère associés à la marque. Mais à ce jour, il n'existe pas de consensus autour du concept de personnalité des marques. Aaker (1997) a proposé de définir la personnalité de la marque comme "*l'ensemble des caractéristiques humaines associées à une marque*". Cette définition, considérée comme fondatrice a largement été critiquée ; pour ces détracteurs, il s'agit d'un concept "fourre-tout" qui ne permet pas de cerner la marque dans sa dimension affective.

Comme le soulignent Keller et Lehman (2006), un certain nombre de questions relatives à la personnalité de la marque, comme celle de savoir, dans quelle mesure la personnalité de la marque influence le comportement du consommateur et, dans quelles circonstances cela se produit-il ?

Une autre interrogation pertinente porte sur la valeur des différentes dimensions de la personnalité de la marque ; y a-t-il des dimensions plus importantes que d'autres pour bâtir la fidélité à la marque ?

De ce fait, la marque est apparue comme un moyen privilégié pour les consommateurs d'affirmer leur identité et développer le concept de soi.

1.2. Le concept de marque : les modèles fondateurs

Parmi les concepts fondateurs de la réflexion sur la marque, on retiendra le modèle de *Kapferer* et celui d'*Aaker*. Le premier dénommé "prisme d'identité de la marque" et le second "le capital marque".

1.2.1. Le prisme d'identité de la marque

Le modèle de Kapferer est le résultat de ses travaux de recherche en 1998. L'auteur schématise l'identité de la marque par six dimensions:

- La dimension physique : elle correspond aux éléments tangibles de la marque, ses produits ou services mais aussi les symboles qui lui sont associés.
- La dimension personnalité : elle représente les traits de caractère associés à la marque.
- La dimension culture : elle correspond au système de valeurs associées à la marque.
- La dimension relation : elle repose sur la nature de la relation que la marque souhaite instaurer avec le consommateur.
- La dimension reflet : cette facette exprime la dimension de l'image externe que renvoie la marque auprès de sa cible.
- La dimension mentalisation : elle est ce "miroir interne" de la cible et le reflet de la relation que le consommateur entretient avec lui-même grâce à la marque.

Ainsi, l'identité de marque est fondée à la fois sur des concepts fonctionnels et symboliques.

Ces six facettes permettent de cerner les contours de la marque de façon à mieux les gérer en les faisant évoluer dans le temps et dans l'espace. En effet, pour assurer la pérennité d'une marque, la nouveauté est aussi importante que le principe de cohérence.

1.2.2. Le modèle d'Aaker : l'image de marque

Les concepts liés à la marque sont nombreux et ont longtemps été utilisés de façon équivalente. L'image de marque, la sensibilité à la marque, l'attachement à la marque, l'identité de marque ou encore la personnalité de la marque sont autant de concepts différents qu'il apparaît intéressant de clarifier.

Le concept d'image de marque est défini par plusieurs auteurs Décaudin (1996), Aaker (1994) Keller (1993). Il fait l'objet d'une relative cohérence, il est appréhendé comme un concept multidimensionnel, couvrant l'ensemble des représentations affectives et rationnelles liées à une marque. Il est aussi défini par Aaker (1994) comme étant un ensemble d'associations, généralement organisées de façon significative en sous-ensembles cohérents pouvant être affectives et cognitives et qu'un individu va associer à une marque.

L'image de marque est donc une construction, qui va prendre forme au fil de l'expérience du consommateur, de son vécu et de la relation qu'il forge avec le produit ou simplement par les informations autour du produit. L'image de marque est un ensemble d'évocations associées à la marque qui vont être stockées dans la mémoire du consommateur pour former l'image de marque.

1.2.3. Le concept de capital marque

La définition la plus usitée est celle d'Aaker (1994). Celui-ci définit le capital marque comme "*tous les éléments d'actif et de passif liés à une marque, à son nom ou à ses symboles et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services*". Le capital marque est alors cette valeur ajoutée qui va donner au produit, sa personnalité et son identité. Tous ces actifs vont créer de la valeur pour le client, faciliter le traitement de l'information et augmenter sa satisfaction.

Ainsi, le capital marque va constituer une force pour l'entreprise. Les stratégies de croissance en seront d'autant plus aisées, qu'un capital marque offre des opportunités d'extension de la gamme augmentant ainsi, les occasions de satisfaction des consommateurs.

Le capital marque est aussi un puissant vecteur de protection contre la concurrence car il englobe, lui-même, les notions d'image de marque, de personnalité de marque et de sensibilité à la marque. Ces concepts liés à la marque permettent de mieux comprendre pourquoi ils sont aujourd'hui utilisés à différents niveaux de réflexion : l'organisation, la ville, la région ou le pays.

2. La déclinaison du concept de marque

2.1. Le concept de marque corporate

Le concept de personnalité de la marque s'applique aux produits et à l'effet commercial induit sur le comportement de consommation. Le concept s'est par la suite, de par sa capacité à exprimer un ensemble de caractéristiques, appliqué à l'organisation. Sous l'appellation marque corporate ou marque entreprise, les recherches sur le sujet sont moins denses, mais la connotation de la personnalité de la marque corporate, s'applique aisément à l'organisation.

Ainsi, la marque corporate doit être appréhendée comme un tout et non plus, comme une combinaison ou un ensemble de différents produits ou marque produit de l'entreprise.

La marque entreprise doit avoir un pouvoir unificateur pour fédérer l'organisation autour d'une image unique et claire. Elle est le reflet d'une organisation qui s'exprime d'une seule voix. Du fait que la marque entreprise est un atout stratégique, les recherches en management se sont centrées sur la gestion de la marque corporate comme un actif sur la base duquel se construit la réputation, la crédibilité de l'organisation.

Dans les nombreux travaux qui se sont intéressés à la marque corporate et son influence sur le comportement du consommateur, une idée revient comme un élément démontré du management des marques : la personnalité de la marque corporate a une incidence sur les comportements des publics cibles de l'entreprise, qu'il s'agisse des consommateurs, des investisseurs ou des candidats au recrutement.

De manière analogue, l'image de marque et la personnalité de la marque ont un rôle à jouer dans les décisions d'investissement. Cette intuition est confirmée par quelques recherches qui ont démontré le lien direct entre la personnalité de la marque et le choix d'acheter des actions de telle ou telle entreprise.

Décliné au concept de territoire, la personnalité de la marque serait un puissant fédérateur d'une population qui s'identifierait alors en tant qu'ensemble homogène, partageant des valeurs communes et une ambition commune.

2.2. La marque territoire- ville / région

Dès les années 1980, le concept de marque s'est décliné aux territoires, villes, régions et, plus tard, au pays. Les territoires sont confrontés à un défi majeur : construire une image unique afin d'attirer une grande variété de publics cibles (investisseurs, touristes, parties prenantes, leaders d'opinion ...) dans un environnement où l'attractivité détermine la part de marché.

En effet, issu directement de la démarche marketing stratégique, le marketing territorial ou le marketing appliqué aux territoires (villes, régions, pays) vise à retenir les caractéristiques distinctives du territoire pour lui donner une place privilégiée, clairement différenciatrice dans l'esprit des publics cibles.

Dans la logique de cette démarche, la différenciation doit se concentrer sur la valeur de la marque, qui sera alors son principal vecteur de communication. La marque, est le symbole de la cohésion, que doit véhiculer la région pour se forger une image. Là réside, au même titre que les autres niveaux de la marque (produit, gamme, entreprise, organisation) la raison d'être de la marque territoire.

José Philippe Torres, CEO de Bloom Consulting soutient l'idée que *"tout pays doit vendre une vision, une culture qui attire des flux économiques et commerciaux"*. Selon le rapport *"Country Brand Ranking 2014"*, la marque d'un pays est un atout qui doit être géré par un ensemble d'actions pour atteindre les objectifs souhaités.

Ainsi, l'auteur retient six grandes dimensions de la marque territoire :

- Attraction des investissements.
- Promotion du tourisme.
- Attraction des talents.
- Renforcement du sentiment de la fierté nationale.
- Renforcement des efforts diplomatiques.
- Augmentation des exportations.

Ces dimensions sont, en fait, les vecteurs qui vont porter la marque territoire et lui donner un contenu ; la marque territoire *"se construit essentiellement par l'expérience directe ou indirecte des clients à son contact; sans ce vécu, il n'y a pas de crédibilisation de la marque"* (Kapeferer, 2011).

Se pose alors, comme pour un produit ou un service la question cruciale du positionnement de la marque. La marque produit doit avoir des attributs distinctifs pour se frayer un chemin dans la mémoire du consommateur ; le territoire doit également faire des choix de vecteurs sur lesquels il souhaite bâtir une image distinctive.

3. Le concept de marque pays

Dans son article "*France : Pourquoi penser marque ?*" Jean-Noel Kapferer³ résume sa conception de la marque pays en mettant en exergue ses leviers de la façon suivante : la fonction de la marque pour les clients ; les dimensions de la marque appliquées aux produits et aux services ; l'image globale du pays et l'ensemble constituant ce qu'il appelle "l'attractivité de la marque".

3.1. L'image d'un pays

L'image globale d'un pays est constituée de plusieurs facteurs, à savoir : son système de valeurs, la qualité de vie dans ce pays, les investissements étrangers, la culture et le tourisme. La marque pays est beaucoup plus complexe qu'une marque corporate ; elle est multidimensionnelle.

C'est une réalité géographique avec un territoire, un climat, des paysages, des régions, des villes ; c'est aussi une réalité humaine, sociale avec des populations, des modes de vie et des manières d'être ensembles.

C'est une réalité économique, florissante ou pas, avec des ressources, des savoir-faire, des entreprises, des prestations multisectorielles et des performances. C'est une réalité politique, culturelle et historique. Toutes ces dimensions font de la marque pays un cocktail de composantes qui s'interprètent, s'influencent mutuellement et impactent l'image globale.

L'image de marque d'un pays ne peut pas se limiter à une simple liste de forces et de faiblesses, elle comporte une logique d'image interne fabriquée au fil de l'histoire et de la géopolitique. Cette logique d'image fonctionne comme une loupe déformante, dite perception sélective; cette logique est basée sur les stéréotypes du pays : la logique d'image aura tendance à majorer ce qui confirme les stéréotypes et minorer ce qui n'entre pas dedans.

Quant au profil d'un pays, il peut se schématiser autour de six paramètres majeurs : la gouvernance, l'investissement et l'immigration, les exportations, le tourisme, la culture et la population. Mais, il ne faut pas oublier les acteurs publics et privés autant que les nationaux.

L'image perçue d'un pays est mesurée par le *Nation Branding Index* (NBI). Il existe plusieurs modèles pour définir et mesurer cet indicateur. Simon Anholt, est l'initiateur du Nation Branding Index ; il permet un classement des 50 principales marques pays. Le Nation Branding Index évalue chaque année les atouts et le potentiel de séduction des différents pays. Il est élaboré à partir d'un sondage auprès de 20.000 personnes dans le monde entier.

L'image perçue selon Anholt peut être en décalage de plusieurs années, par rapport à la réalité du pays. Pour réduire ce décalage, il faut asseoir une bonne coordination entre le gouvernement, le secteur public et privé et la population.

3.2. L'identité et la cohérence : deux facteurs clés de succès

Le concept de marque s'appuie par essence sur le principe de cohérence. Pour un pays, la marque s'appuie sur deux concepts fondamentaux : l'identité et la cohérence. Le défi majeur à l'échelle d'un pays est alors, de parvenir à cette cohérence d'ensemble. Or, pour un pays cette question se pose en termes de gouvernance. Dans de nombreux cas, les vecteurs potentiels de communication dans les pays font cavalier seul ; c'est là qu'intervient le choix stratégique que doit faire un pays.

Une marque possède une identité qui se définit par son histoire, sa culture et ses valeurs ; elle doit être en phase avec les produits et services qu'elle propose pour être cohérente. Aujourd'hui l'offre d'un pays évoque une image, c'est-à-dire la perception du dit pays à l'étranger. Cette perception ne surgit pas du néant, elle se construit tous les jours par une communication cohérente et continue.

L'index « nation branding » part du principe que lorsque tous les acteurs regroupés sous la direction d'une institution centrale partagent la même vision et harmonisent leurs actions et leur communication, alors l'image réelle et l'image souhaitée ont de fortes chances de coïncider avec l'image perçue.

Le plus grand challenge des stratégies de la marque est donc bien de parvenir à l'adéquation – parfaite - de l'image perçue et de l'image souhaitée. La résolution de cette équation passe par un positionnement habilement choisi et mis en œuvre, bâti sur les valeurs distinctives de la nation, celles qui lui permettront de se hisser au rang des nations comparables et de s'en démarquer, simplement, clairement et durablement.

4. Les stratégies de marque : quelle solution pour la marque Maroc ?

Plusieurs stratégies de marque s'offrent au décideur lorsqu'il s'agit d'attribuer un nom de marque à un bien ou un service, ou à une organisation. En fonction des objectifs assignés à la marque, il aura le choix entre donner un nom de marque à chacun des produits de l'entreprise "marque produit" ou bien attribuer un nom de marque à un ensemble de produits "marque gamme".

Ces deux stratégies conviennent lorsque l'hétérogénéité des produits conduit à privilégier des carrières distinctes pour chaque produit ou chaque gamme de produit.

Mais dans de nombreux autres cas, la marque a pour principal rôle de fédérer, les produits et les services d'une organisation. De même, la marque à l'échelle d'une nation doit jouer le rôle de coordonnateur des valeurs partagées et être l'étendard unique pour tous les secteurs d'activité afin de véhiculer l'identité nationale.

Une marque ombrelle, une signature pour des activités différentes

Le Maroc est donc en phase de choisir une stratégie de marque pour réunir les marques commerciales sous une seule marque nationale. Cette stratégie consiste à choisir "une marque ombrelle" ; elle convient lorsque, comme dans le cas du Maroc, il faut faire connaître les activités sectorielles, mais en les regroupant sous une même identité, souvent une signature de marque.

Pour adopter cette solution, il est nécessaire de comprendre comment le pays est perçu à l'extérieur et qu'elles sont, aux yeux des partenaires les caractéristiques distinctives du Maroc. C'est une phase décisive dans la construction de la marque Maroc. Ensuite, il faut s'assurer que les différences sont bien fondées sur des réalités qu'elles soient industrielles, commerciales, naturelles, culturelles et qu'elles véhiculent des valeurs positives eu égard aux cibles visées. Une marque, pour être pérenne, doit reposer sur des valeurs partagées, des attributs puisés dans la réalité nationale, riches et porteurs de motivations.

En effet, les activités sectorielles de l'économie marocaine, de par leur diversité, imposent une stratégie de marque qui puisse concentrer la richesse matérielle et immatérielle du Maroc, en un seul nom appelé « corporate identity ».

Les différentes marques commerciales initiées par le département de l'artisanat, ou par le tourisme, ou encore la promotion de l'investissement et des exportations à l'international, nécessitent aujourd'hui une mise en cohérence pour jouer, de concert, en faveur de l'attractivité du Maroc.

On ne peut élaborer une stratégie de marque Maroc et agir positivement sur l'image globale du pays sans tenir compte des transformations et des mutations profondes, ayant marqué ces dernières années les scènes internationale et nationale. Elles influencent le positionnement international du Maroc et la gouvernance des politiques publiques.



DEUXIEME PARTIE : LES DIMENSIONS FONDAMENTALES DE LA MARQUE

CHAPITRE I : QUELLE STRATEGIE DE MARQUE POUR LE MAROC ?

La promotion du label Maroc en vue d'améliorer son positionnement dans un contexte international, marqué par le paradigme de la compétitivité, requiert l'élaboration d'une stratégie nationale de marque pays cohérente et basée sur la mobilisation des atouts du Maroc, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Cette stratégie, en tant que levier de l'attractivité, ne peut être optimisée que dans le cadre de la construction d'une image nationale positive afin de stimuler les exportations, les investissements et le tourisme.

Tout en s'inscrivant dans le contexte de la construction de politiques publiques visant la transformation d'un territoire ou d'un pays, la stratégie de marque pays devrait être inspirée des caractéristiques du pays et de ses spécificités humaines, institutionnelles, géographiques et historiques.

L'image d'un pays à l'extérieur est déterminante dans le processus de construction des stratégies nationales de marque pays, d'où l'importance des enquêtes sur la perception à l'étranger de la culture du pays en question, de son économie, de son image...

Le développement de cette partie sera dédié principalement à l'examen des contextes international et national dans lesquels s'inscrit le processus d'élaboration d'une stratégie nationale de marque pays et au diagnostic du potentiel de la marque Maroc.

1. Le contexte général de l'étude

Les évolutions des contextes international et national n'ont pas seulement un impact sur la position du Maroc dans la nouvelle reconfiguration du système post bipolaire. Elles devraient être intégrées dans la conception de la marque pays et la confection des composantes de cette marque.

S'agissant de l'interaction entre les contextes international et national, les transitions difficiles post guerre froide et post printemps arabe imposent une vision stratégique et un modèle de développement national durable et inclusif qui, tout en préservant les grands équilibres macroéconomiques, accorde l'intérêt nécessaire aux exigences du partage équitable des richesses et de transparence.

En ce qui concerne la conception de la marque pays, un environnement international et régional incertain pousse le Maroc dans le sens d'exploiter un atout stratégique qui le singularise, à savoir : sa stabilité sociopolitique dans un environnement régional secoué par des instabilités.

Les réformes tant politiques qu'économiques entreprises par le Maroc au cours des dernières années constituent un autre atout qui doit être intégré et valorisé dans la stratégie nationale de la marque pays, compte tenu de l'image positive véhiculée par le changement pacifique, dans une région marquée par la résistance au changement ou par des ruptures brutales.

1.1. Le contexte mondial

Si le contexte mondial a été caractérisé ces dernières années par une instabilité autant géopolitique que géoéconomique, le contexte régional arabe du Maroc a été fondamentalement secoué par le "printemps arabe" et les mutations sous-jacentes. Quant à l'Afrique, en tant que profondeur stratégique du Maroc, la perception de ce continent est passée de "l'afro-pessimisme" à "l'afro-optimisme".

Pour décrire une scène internationale complexe et instable, qui échappe de plus en plus aux tentatives théoriques de systématisation, James Rosenau a eu recours au concept de "la turbulence"⁴. Celle-ci s'est renforcée dans les années 2000 par la succession de crises de nature économique (crise financière et crise des dettes souveraines) et par des "surprises" stratégiques à l'instar du "printemps arabe".

Les crises financières et économiques récentes ont démontré les désordres induits par une mondialisation faiblement régulée et l'influence grandissante exercée par des acteurs non étatiques (firmes transnationales, ONG, banques...).

S'agissant des mutations géopolitiques, on a assisté à un déclin relatif de "l'hyper puissance" américaine et une affirmation graduelle de nouvelles puissances notamment, la Chine, l'Inde et le Brésil. Certes, la puissance américaine *"restera longtemps dominante. Mais la "puissance globale", alignant sa force dans tous les domaines- diplomatique, économique, militaire, culturel...-, incarnation d'un monde hiérarchisé et centralisé, est sans doute derrière nous"*⁵.

La montée en puissance des grands pays émergents a ouvert le jeu international à des nouveaux acteurs et remis en cause les équilibres instaurés dans le cadre du système international bipolaire et les mécanismes régulateurs de l'ère de Yalta et de la guerre froide. Cette *"déconstruction du vieux monde"* a augmenté, par ailleurs, la marge de manœuvre de puissances régionales à l'instar de la Turquie et de l'Iran.

Sur le plan de la gouvernance globale, le G20, créé en 2009, incorpore les puissances émergentes dans le système de régulation des affaires mondiales et le G7 en tant que club des puissances occidentales traditionnelles n'a plus le poids de jadis.

Dans un monde marqué par une érosion progressive de la puissance globale américaine et l'absence d'équilibre entre les Etats, il devient de plus en plus difficile de maîtriser les crises nationales ou internationales qui menacent la sécurité mondiale.

Outre les formes traditionnelles de conflictualité et de tension dans le système international, le monde se trouve confronté à de nouvelles menaces sécuritaires qui vont du terrorisme aux changements climatiques. La prolifération des conflits asymétriques ou identitaires peut être imputée à l'absence d'un équilibre de puissance, au déficit de la régulation par le droit international et aux différentes formes d'injustice.

En ce qui concerne les mutations géoéconomiques mondiales récentes, l'émergence d'un certain nombre de pays en développement a entraîné dans son sillage un basculement du centre de gravité économique de la planète vers la zone pacifique.

C'est ainsi que la Chine est devenue, depuis 2010, la première puissance exportatrice mondiale et sera, à l'horizon 2025, la première économie mondiale selon les projections mondiales du Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales.

Pour leur part, les BRICs (Brésil, Russie, Inde, Chine) ont contribué, entre 2000 et 2010, pour un tiers à l'augmentation de la production mondiale (en dollars US constants).

La domination des firmes multinationales occidentales n'est plus ce qu'elle était auparavant. Les multinationales "émergentes", comme la brésilienne Embarer, la chinoise Huawei, la russe Severstal et l'indienne Tata, concurrencent de plus en plus sur le marché mondial celles relevant des pays occidentaux.

Le positionnement des pays émergents sur l'échiquier international s'inscrit dans la tendance de la multipolarité du système international et la diversification des acteurs. Les BRICs ont des ambitions mondiales et les pays composant ce "club" veulent devenir des puissances politiques globales.

Si l'Inde et le Brésil aspirent dans cette perspective à occuper un siège permanent au Conseil de sécurité, les BRICs cherchent ensemble à améliorer leur participation à la gouvernance économique mondiale. L'augmentation des voix de ces pays au sein des organes dirigeants des Institutions de Bretton Woods (le Fonds Monétaire International et la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement) et la création d'une Banque du Sud confirment cette volonté.

En observant ces mutations, M. Roberto Azevedo, Directeur Général de l'Organisation Mondiale du Commerce, a fait remarquer que *"les cercles de décisions mondiaux sont en train de changer"*.

En définitive, il existe une interaction entre émergence et puissance car les grands pays émergents sont à l'origine d'une révision du statu quo géopolitique, d'où le renvoi par certains à l'idée de *"l'émergence déstabilisatrice des nouvelles puissances"*.

On ne peut, par ailleurs, évoquer les mutations récentes de la scène mondiale sans signaler deux grandes tendances ayant caractérisé cette fois les relations économiques internationales. Il s'agit du déficit de la gouvernance économique mondiale et de la régionalisation de la mondialisation.

D'une part, la crise financière et économique de la fin des années 2000 a démontré l'inadaptation des institutions mises en place au lendemain de la seconde guerre mondiale aux évolutions induites par le processus de mondialisation de l'économie de marché. La crise financière et économique a en effet montré *"la nécessité de réponses rapides et fortes que les mécanismes habituels du multilatéralisme classique ne permettent pas"*⁶.

En outre, ce multilatéralisme classique est en crise dans le commerce international comme en témoigne l'impasse dans lequel se trouve le premier cycle de négociations commerciales multilatérales, initié par l'Organisation Mondiale du Commerce à Doha en 2001, d'où le déclin progressif de l'approche multilatérale de la coopération et le développement des formules plurilatérales et régionales.

D'autre part, la priorité accordée par les puissances économiques mondiales à l'approche bilatérale et régionale, en matière de négociations commerciales et le processus de négociations en cours de méga-accords régionaux (le Partenariat transpacifique [TPP] entre les Etats-Unis et les pays de l'Asie du Sud-Est et le Partenariat transatlantique sur le commerce et l'investissement [TTIP] entre les Etats-Unis et l'Union européenne) font peser de graves menaces sur le devenir du système commercial multilatéral.

La prolifération des accords commerciaux régionaux (plus de 260 accords en vigueur selon l'Organisation Mondiale du Commerce) renforce le processus de régionalisation de la mondialisation et alimente les forces de la démondialisation. *"La tendance à l'hyper mondialisation des années 1990-2000 semble bien être terminée"*⁷, comme il est noté dans un contexte précis

Les nouvelles mutations qui ont marqué le monde ces dernières années nécessitent un repositionnement du Maroc sur la scène internationale et le développement d'approches géopolitiques et géoéconomiques nouvelles qui maximisent les avantages nationaux et minimisent les contraintes externes négatives.

Sur le plan géopolitique, le Maroc devrait ainsi s'adapter à la nouvelle configuration des rapports de force avec le déclin de la puissance américaine et le déplacement du centre de gravité de l'économie mondiale vers l'Asie. Dans ce contexte précis, le Maroc devrait renforcer ses liens avec les BRICs qui influencent de plus en plus les règles du jeu international.

Au niveau géoéconomique, le Maroc devrait chercher à rééquilibrer ses rapports dans le cadre des accords de libre-échange avec certaines puissances économiques traditionnelles (l'Union européenne et les Etats-Unis). La négociation en cours avec l'Union européenne d'un Accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA) devrait être exploitée par le Maroc dans cette perspective afin de limiter l'impact négatif du déficit de la balance commerciale marocaine sur les équilibres macroéconomiques fondamentaux et améliorer l'accès au marché européen.

Le renforcement de l'offre exportable marocaine et l'adoption d'un plan national de mise à niveau des normes peuvent aider les entreprises exportatrices à accéder aussi bien au marché européen qu'américain.

1.2. Le contexte régional

Le contexte régional du Maroc tant arabe qu'africain a été marqué par des changements profonds qui impactent les orientations du Maroc en termes de politique intérieure et étrangère.

S'agissant du contexte arabe, l'événement majeur qui a secoué la région et déterminé son évolution est "le printemps arabe". En effet, les soulèvements socio-économiques et politiques qui ont affecté la région, en 2011, ont pour dénominateur commun une aspiration populaire à la démocratie et à la justice. Ils ont bousculé l'ordre établi avec la complaisance des puissances étrangères en inaugurant dans certains pays une nouvelle ère constitutionnelle.

Certes, l'évolution engendrée par "le printemps arabe" n'a pas été linéaire et uniforme. Si certains pays arabes ont su, comme la Tunisie et surtout le Maroc, gérer pacifiquement cette transition en inaugurant une nouvelle ère constitutionnelle, d'autres se sont engouffrés dans des situations inextricables. La stratégie des puissances mondiales et régionales et leur ingérence dans des conflits infra-étatiques ont perturbé les dynamiques internes de changement et ébranlé les structures étatiques préexistantes (Libye, Syrie et Yémen).

Globalement, la séquence "post printemps arabe" a généré *"une période d'instabilité notoire"* où les *"conflits sociaux et débats constitutionnels s'installent dans la rue et dans la confrontation soit avec le pouvoir, soit entre adversaires politiques."* (L'année stratégique, 2014).

En ce qui concerne le contexte africain, l'Afrique est perçue aujourd'hui comme le continent de tous les espoirs⁸. Après la décennie perdue du développement des années 80, l'Afrique enregistre depuis le début des années 90 une croissance de son PIB en termes réels (de l'ordre de 5%). Cette croissance a été induite, selon la Commission Economique pour l'Afrique des Nations-Unies, par la montée des cours des matières premières, la stabilité macro-économique et une meilleure gouvernance.

L'intérêt croissant porté par les puissances traditionnelles et émergentes au continent africain et le renforcement de leurs liens économiques avec ses pays témoignent d'une perception positive de l'Afrique et de son avenir.

Cependant, le déclin des conflits interétatiques classiques n'a pas entraîné la réduction de toutes les formes de violence armée. L'aggravation de différentes formes de conflictualité dans la bande sahélo-saharienne qui constitue une profondeur stratégique pour le Maroc, est une source d'instabilité. Cette instabilité est alimentée par la désintégration de certains Etats (le cas libyen), la multiplication de zones grises et de non droit dans cette sous-région et le développement du terrorisme transnational.

Tout en renforçant sa coopération sécuritaire et stratégique bilatérale et régionale pour lutter contre toutes les formes de menace dans son environnement régional arabe et africain, le Maroc devrait accorder la priorité dans sa stratégie de développement économique au levier régional. La réactivation du processus d'intégration régionale maghrébine et la promotion d'une nouvelle approche de coopération avec les pays africains basée sur le principe du co-développement, offrent au Maroc des opportunités importantes en termes de commerce et d'investissement.

2. Le contexte national

Au cours de ces dernières années, le Maroc a accompli des progrès notables en matière de réformes économiques et politiques. Si sur le plan économique le changement de cap a été initié depuis le début des années 80 par l'engagement du Maroc sur la voie de l'ajustement structurel, l'approche de l'ouverture politique a été entamée au début des années 90.

Ces réformes ayant trait à l'ouverture économique et politique ont été approfondies graduellement et consacrées de manière synthétique dans la Constitution de 2011.

2.1. Les réformes politiques

Sur le plan politique et pour consacrer ses engagements extérieurs en matière d'internationalisation des droits de l'Homme et de démocratisation, le Maroc a introduit dans les Constitutions de 1992 et 1996 des dispositions nouvelles affirmant *"son attachement aux droits de l'Homme tels qu'ils sont universellement reconnus"*.

Le Maroc *"ne pouvait demeurer indifférent aux profondes mutations qui surviennent dans le monde"*, avait souligné Feu Sa Majesté Le Roi Hassan II dans son Discours du 20 août 1992 et déclaré dans le même Discours que la nouvelle réforme - celle de 1992- devait conférer au Maroc *"le passeport pour faire son entrée sur la scène mondiale"*.

Pour rompre avec les abus du passé et réhabiliter les victimes individuelles et collectives des violations des droits de l'Homme, Sa Majesté Le Roi Mohammed VI a décidé, en 2004, la création de l'Instance Équité et Réconciliation, une initiative sans précédent en Afrique du Nord et Moyen-Orient.

La Constitution de 2011- adoptée dans le contexte du "printemps arabe"- est allée plus loin dans l'approfondissement de la démocratisation en rééquilibrant les pouvoirs et en élargissant les libertés et les droits fondamentaux. Tout en rappelant les principales constantes constitutionnelles du système politique marocain (forme monarchique du régime, l'Islam en tant que religion de l'Etat...), la Constitution de 2011 a réaffirmé l'adhésion du Maroc au modèle étatique basé sur la démocratie, le pluralisme et les principes de bonne gouvernance.

Cette Constitution prévoit ainsi la séparation et l'équilibre des pouvoirs, de même que la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes. Elle introduit également une organisation territoriale décentralisée fondée sur la régionalisation avancée.

Pour ce qui est de la bonne gouvernance économique et de la nécessité de préserver les équilibres fondamentaux, la Constitution de 2011 stipule explicitement dans son article 77 que *"le Parlement et le Gouvernement veillent à la préservation de l'équilibre des finances de l'Etat"*.

2.2. Les réformes économiques

En ce qui concerne le processus de réformes économiques, les limites du modèle de développement national mis en place au lendemain de l'indépendance et les difficultés financières rencontrées par le Maroc, au début des années 80, ont été à l'origine de l'adoption du Plan d'Ajustement Structurel et de stabilisation macroéconomique de 1983 à 1993.

Cette période a marqué "*un tournant dans les politiques économiques, conjoncturelles et structurelles du Maroc*⁹". Le plan d'ajustement structurel, adopté avec le soutien du Fonds Monétaire International et de la Banque Mondiale, a consacré le désengagement de l'Etat au profit des règles du marché, la libéralisation du commerce extérieur et du régime de change et l'optimisation de l'allocation des ressources.

A partir de 1993, le Maroc a fait preuve d'activisme commercial en proclamant l'ouverture commerciale en tant que choix irréversible comme en témoigne sa participation active à l'instauration d'un nouveau système commercial multilatéral (conclusion de l'Uruguay Round et création de l'Organisation Mondiale du Commerce à Marrakech en 1994) et la multiplication des accords de libre-échange conclus avec des partenaires commerciaux tant développés (Union européenne et Etats-Unis) qu'en voie de développement ou émergents (pays de la Déclaration d'Agadir, Emirats Arabes Unis, Turquie...).

Pour renforcer sa compétitivité extérieure, profiter des opportunités offertes par l'ouverture commerciale et se placer sur la trajectoire de l'émergence, le Maroc a adopté la stratégie nationale de l'émergence industrielle. Cette nouvelle stratégie, lancée en 2005, avait pour objectif de pallier la faiblesse de la compétitivité de l'offre exportable marocaine, en attirant de nouveaux investissements industriels au Maroc, en développant les secteurs répondant aux métiers mondiaux dans lesquels le Maroc dispose d'un avantage compétitif (l'automobile, l'électronique, l'aéronautique...) et en réorientant les exportations vers les marchés en expansion.

Outre la stratégie industrielle "émergence", le Maroc a mis en place au cours des années 2000 plusieurs stratégies sectorielles visant la modernisation de son économie, la promotion de l'emploi et la dynamisation de l'exportation¹⁰. Il s'agit, notamment, du plan Maroc Vert, des visions 2010 et 2020 pour le tourisme, de la stratégie énergétique nationale, de la stratégie nationale des technologies de l'information et de l'économie numérique, de la vision 2015 pour l'artisanat, de la stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique, de la stratégie Rawaj pour le commerce et la distribution, de la stratégie du commerce extérieur, de la vision stratégique de la formation professionnelle, de la stratégie nationale pour l'enseignement supérieur et des programmes de promotion de l'emploi et la protection sociale...

Les limites de la transformation structurelle de l'économie marocaine, le creusement du déficit de la balance commerciale et l'atonie du secteur privé ont conduit le Maroc à élaborer un nouveau plan d'accélération industrielle (2014-2020). Ce nouveau plan, qui s'inscrit dans la lignée du plan "Emergence", vise à réaliser deux objectifs fondamentaux à l'horizon 2020 : la création d'un demi-million d'emplois et l'accroissement de la part industrielle dans le PIB de 9 points, passant de 14% à 23% en 2020. Pour lutter contre l'atomisation sectorielle et assurer une meilleure intégration industrielle, le plan a adopté la logique d'écosystèmes productifs.

Parallèlement et en vue d'améliorer sa compétitivité globale, le Maroc a adopté une série de mesures visant l'amélioration du climat des affaires et la création d'un environnement favorable à l'investissement. Parmi ces mesures, il convient de rappeler la création en 2009 d'une Commission Nationale de l'Environnement des Affaires et de l'Agence Marocaine pour le Développement des Investissements.

Ces mesures, ainsi que d'autres initiatives gouvernementales prises visant à simplifier les procédures administratives, à faciliter les échanges et à moraliser l'administration et la justice ont permis au Maroc de gagner des points dans les classements internationaux relatifs à la compétitivité globale et le climat des affaires (Indice de la compétitivité globale du World Economic Forum et Doing Business de la Banque Mondiale).

Parmi les initiatives importantes qui ont été prises également sous cet angle, signalons notamment la réforme en cours de la loi sur les délais de paiement des entreprises, le projet de simplification des procédures administratives et particulièrement, la mise en place d'un identifiant commun de l'entreprise pour éviter l'excès de bureaucratie.

Cependant et malgré les efforts déployés pour moderniser son économie et démocratiser son système politique, le Maroc continue de souffrir d'un certain nombre de vulnérabilités qui handicapent sa compétitivité globale et impactent négativement son image sur le plan international. En se limitant aux vulnérabilités économiques, elles sont de deux ordres : structurelles et institutionnelles.

S'agissant des vulnérabilités structurelles, l'effort de transformation de la structure productive du Maroc à travers la stratégie d'émergence industrielle s'est heurté à des obstacles qui ont limité sa portée. Il s'agit, notamment, des difficultés pour les entreprises d'accéder au financement et au foncier industriel, de l'inadéquation des systèmes d'éducation et de formation, ainsi que de l'absence d'une véritable dynamique régionale.

Pour ce qui est des vulnérabilités institutionnelles, le processus de transformation structurelle de l'économie marocaine a souffert, particulièrement, de l'inertie administrative et bureaucratique, du manque de cohérence et de convergence des stratégies sectorielles adoptées et d'une fiscalité relativement défavorable à la compétitivité.

Les performances commerciales limitées du Maroc et le niveau de diversification des produits exportés démontrent, par ailleurs, la difficulté de monter en gamme et les limites de sophistication du tissu productif national.

La Banque Africaine de Développement a justement noté à ce propos que *"le faible niveau de sophistication des exportations des pays méditerranéens est l'une des principales causes pour lesquelles la croissance économique est actuellement limitée"*.

Aussi, la valorisation du capital humain, le développement de la recherche scientifique et technologique et l'amélioration de l'environnement institutionnel de l'économie nationale devraient-ils aider le Maroc à renforcer sa compétitivité globale et, par conséquent, son positionnement international dans le nouvel ordre concurrentiel.

Pour ce qui est de la marque pays et de l'image globale du Maroc, force est de constater que les efforts entrepris jusqu'à ce jour dans ce domaine ont été sectoriels et dispersés et n'ont pas permis de prendre en considération les complémentarités et les interactions qui existent entre les différents apports dans le cadre d'une vision stratégique d'ensemble.

En termes d'impact, les fonds mobilisés et estimés par le Ministère de la Communication à 10 milliards de dirhams n'ont pas engendré l'effet escompté et amélioré la visibilité internationale du Maroc.

Certes beaucoup d'acteurs nationaux (Royal Air Maroc, Maroc Telecom, Maroc Export, Office National Marocain du Tourisme...) ont travaillé chacun sur la promotion de leur marque. Mais, leurs efforts ont porté davantage sur la facette commerciale de la marque et sous-estimé le potentiel du capital immatériel et de la dimension symbolique voire imaginaire de la marque.

En outre, la multiplication des actions sectorielles et l'absence d'une approche globale exploitant les synergies et les interactions peuvent contribuer au brouillage de l'image globale du Maroc, d'où le caractère stratégique de la promotion du label Maroc dans le cadre d'une approche multidimensionnelle et multisectorielle, en vue d'améliorer le positionnement international du Maroc et sa puissance attractive.

La marque pays en tant que processus de construction complexe et de longue haleine ne peut être que le fruit d'une stratégie nationale cohérente basée sur la mobilisation des atouts du Maroc et de ses potentialités tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

3. La stratégie de Marque pays en tant que manifestation de la puissance attractive

3.1. Du hard-power au soft-power

Les mutations profondes qui ont affecté la nature du système international ces dernières décennies (fin de la guerre froide et du clivage idéologique-stratégique Est-Ouest, mondialisation de l'économie, internationalisation des droits de l'Homme, émergence de nouvelles puissances...) ont engendré de nouvelles dynamiques et imposé d'autres priorités.

Ces évolutions sont à l'origine d'une relativisation des considérations géopolitiques et une priorisation des considérations géoéconomiques. Le plus important dans le système international post-guerre froide, est l'acquisition de la suprématie économique et technologique, ainsi que la conquête des marchés et non l'expansion territoriale. C'est l'économie qui a permis à la Chine d'accéder au rang de grande puissance, font remarquer à juste titre bon nombre d'observateurs de la scène mondiale¹¹.

En rapport toujours avec l'évolution que connaît le monde et la pratique des Etats fait apparaître une tendance qui consiste à déclasser "*la force militaire comme critère prioritaire de puissance*" et à valoriser le "*soft power*" et le "*smart power*"¹².

Cela est d'autant plus vrai pour les pays ne disposant pas de puissance militaire dissuasive, susceptible de les aider à jouer la carte du "*hard power*" sur le plan international. Pour cette catégorie de pays, il est devenu capital dans le contexte d'une compétition économique à l'échelle planétaire d'adopter une démarche attractive basée sur la séduction et la perception positive de l'autre. La marque, dans cette optique, qu'il s'agisse de marque entreprise ou marque pays "*est un atout stratégique dans la lutte concurrentielle*"¹³. L'importance prise par les marques dans les stratégies marketing des territoires, régions, villes et mêmes nations (Nation Brand) et la généralisation du phénomène constituent aujourd'hui "*un véritable fait social des sociétés contemporaines*"¹⁴.

3.2. La marque pays en tant que levier de l'attractivité

S'agissant de la marque pays, l'extension du phénomène est liée étroitement à la mondialisation de l'économie du marché et à l'exacerbation de la course à l'attractivité. Les pays développés comme les pays émergents ont recours, aujourd'hui, à des stratégies de marque pays en vue d'améliorer leur positionnement sur la scène mondiale et renforcer leur attractivité globale.

En somme, la notion de marque pays est aujourd'hui "*au cœur de la réflexion sur l'avantage compétitif des nations*¹⁵". La stratégie nationale de marque représente, aujourd'hui, selon le Centre du Commerce International relevant de l'OMC et la CNUCED "*un investissement important*" car elle permet de construire une image nationale positive en vue de stimuler le commerce, le tourisme et d'attirer les investissements.

Pour promouvoir une marque pays, la diplomatie économique joue un rôle important dans l'accompagnement des entreprises privées sur le plan international et dans la valorisation des atouts matériels et immatériels du pays.

Le Maroc ne peut pas rester sans agir dans ce domaine et devrait intégrer la promotion du label ou la marque pays dans le cadre de ses objectifs stratégiques et dans le processus de ses réformes politiques et économiques. Sa Majesté Le Roi Mohammed VI a mis en relief l'importance de la promotion du label Maroc. Le Message Royal adressé à la première conférence des Ambassadeurs de Sa Majesté Le Roi, le 30 août 2013, incite la diplomatie marocaine à "*mieux faire connaître les grands chantiers de développement, notamment en faveur du développement humain. Cela vaut également pour les domaines du tourisme, du développement durable et des énergies renouvelables, outre le capital historique du Maroc, pays d'ouverture et de tolérance, espace de coexistence et d'interaction entre les cultures et les civilisations*".

L'élaboration d'une stratégie nationale de marque pays est une construction complexe, qui cherche à maximiser les forces et à minimiser les faiblesses d'une nation dans le cadre d'une approche multidimensionnelle, inclusive et dynamique. La marque pays en tant qu'outil de positionnement sur le plan international et levier de la compétitivité globale a un rôle politique essentiel, car "*elle permet à un pays d'affirmer son identité et de rehausser son prestige en accédant aux symboles de la valeur et de la puissance*¹⁶". D'où, la centralité de la puissance attractive dans toute opération de valorisation du capital matériel et immatériel et de construction de la marque ou du label pays.

CHAPITRE II : Le DIAGNOSTIC DU POTENTIEL DE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE MAROC

Le Discours prononcé par Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, le 30 juillet 2014, à l'occasion de la fête du Trône, a enclenché une nouvelle dynamique autour du concept du capital immatériel. Cette dynamique se justifie par le potentiel que recèle ce concept en termes de richesse intangible et d'image positive pour le Maroc.

En outre, il existe une corrélation étroite entre le concept de capital immatériel et le concept de marque pays dans la mesure où "*l'immatériel des pays*" constitue un avantage compétitif dans le contexte de la mondialisation et de la concurrence globale.

1. La stabilité politique : Un facteur clé de succès

Comme déjà souligné à propos, "*la marque d'un pays et son capital immatériel représentent des avantages compétitifs de premier plan, qu'il convient d'entretenir et de défendre. Ce goodwill contribue non seulement à l'attractivité du territoire, mais aussi à la fierté nationale et à la confiance en soi des populations*¹⁷".

Pour mesurer le capital immatériel, un nouvel indice, le "Nation Goodwill Observer" a été élaboré et a servi dans le cadre d'une enquête auprès 1.000 leaders d'opinion internationaux. Ce travail, qui a porté sur 26 grands pays, est le fruit d'un partenariat entre HEC Paris, Ernest et Young, Cap et les agences W & Cie et Havas Design+. Si l'Allemagne apparaît comme le modèle sur la base de cet indice et se classe en première place, c'est par ce que ce pays allie, selon Stéphane Rozès, spécialiste de la stratégie d'opinion, "*la performance économique, la stabilité politique, la cohésion sociale et la préoccupation environnementale*".

Selon le rapport de la Banque Mondiale de 2005 : "Where is the wealth of nations? Measuring Capital for 21st Century", le Maroc est doté d'un fort capital immatériel. La part du capital immatériel dans la richesse globale du Maroc représentait 75%, selon une estimation de la Banque Mondiale, soit 712 milliards de dollars pour une richesse globale de 955 milliards. Comparé aux pays de la région où le ratio du capital immatériel se situe autour de 50%, le Maroc réalise un score en termes de capital immatériel qui le rapproche de celui des pays développés (80% pour les pays de l'OCDE).

Les principales composantes du capital immatériel selon la Banque Mondiale sont le capital social, le capital humain et le capital institutionnel. En termes de méthodologie et en rapport avec la réalisation d'un diagnostic de tous les avantages concurrentiels du Maroc, il est nécessaire d'exploiter tout le potentiel du capital immatériel pour élaborer une stratégie nationale de marque pays.

A cet effet, la stabilité sociale et institutionnelle du Maroc dans un contexte mondial et régional incertain et instable constitue un atout considérable dans le cadre du développement d'une stratégie nationale de marque pays.

En outre, le positionnement modéré du Maroc sur le plan international et le choix d'ouverture politique et économique constituent des axes directionnels de la politique extérieure du Maroc reconnus et encouragés par les principaux acteurs de la scène mondiale.

1.1. Le principe de la réforme dans la stabilité

La stabilité politique et la cohésion sociale sont des composantes essentielles du capital immatériel d'un pays -capital social et capital institutionnel- qui renvoient à l'identité et à la singularité du pays en question. L'image projetée d'un pays à l'étranger dépend étroitement de sa stabilité institutionnelle et sociale.

A cet égard, la stabilité du Maroc est liée tout d'abord à la longue histoire de ses institutions et au vouloir vivre collectif de ses composantes humaines, malgré la diversité des origines et des croyances.

En effet, la Nation et l'Etat au Maroc "*ne sont pas une pure création postcoloniale¹⁸*". Un Etat central marocain basé sur le facteur religieux et la continuité dynastique a bien existé avant la période coloniale. Cette continuité a pu "*maintenir la profondeur historique de l'Empire Chérifien et nourrir la personnalité d'un Maroc qui cultive sa différence et qui s'est soustrait au Califat de l'Orient, puis à l'Empire Ottoman. La constance dans les formes de légitimité de l'Etat ("Bay'a", Immarat Al Mouminine"....) et la flexibilité de ses rapports avec les pouvoirs locaux tribaux, surtout en périodes de crise, ont constitué deux mécanismes importants de la genèse et de la consolidation historique de l'Etat-nation au Maroc¹⁹*".

La position géographique du Maroc au carrefour des grandes civilisations et des flux transnationaux matériels et immatériels ont forgé l'identité marocaine et sa singularité. La Constitution marocaine de 2011 a mis en exergue dans son préambule les composantes convergentes de cette identité en stipulant qu'en tant qu'"*Etat musulman souverain attaché à son unité nationale et son intégrité territoriale, le Royaume du Maroc entend préserver, dans sa plénitude et sa diversité son identité nationale une et indivisible. Son unité, forgée par la convergence de ses composantes arabo-islamique, amazighe, et saharo-hassanie, s'est nourrie et enrichie de ses affluents africain, andalou, hébraïque et méditerranéen....*".

La stabilité institutionnelle et sociale du Maroc est ensuite liée à l'approche marocaine en matière de réformes. Pour éviter les ruptures périlleuses, le Maroc a opté depuis son indépendance pour un processus graduel de réformes politiques et économiques. D'où les nombreux acquis avant "le printemps arabe" en termes de pluralisme politique et d'ouverture économique qui ont permis au pays de traverser la phase de turbulences sans dégâts pour la stabilité institutionnelle et sociale.

L'approche marocaine des réformes basées sur le principe de la stabilité renvoie au rôle joué par l'institution monarchique dans l'histoire du Maroc depuis des siècles. En effet, l'une des singularités du système politique marocain est l'existence d'un consensus sur la centralité et la légitimité tant historique que religieuse de la Monarchie. En se limitant uniquement à l'histoire du Maroc postcolonial, force est de constater que les Rois Mohammed V, Hassan II et actuellement Mohammed VI ont assuré un leadership qui a permis l'arbitrage entre les institutions ainsi qu'une régulation permanente du jeu politique et social.

Cette profondeur historique de l'Etat marocain et de ses institutions permet de construire la marque pays sur un avantage concurrentiel, à savoir : une valeur non marchande qui relève du capital immatériel institutionnel. L'Etat, qualifié par Sophie Corbillé de "*banque centrale du capital symbolique*", qui "*joue un rôle clé dans le crédit accordé aux marques territoriales ou nationales, à l'instar d'ailleurs de leur rôle pour garantir la valeur de la monnaie au sein du système monétaire et financier*"²⁰.

1.2. La modération dans le comportement international

Dans un monde de plus en plus interdépendant et connecté, le Maroc ne peut vivre à l'abri de ce qui se passe au-delà des frontières nationales. Cela est d'autant plus vrai que le Maroc, qui occupe une position géographique stratégique (atlantique et méditerranéenne) à seulement 14 km de l'Europe, fait partie historiquement et culturellement de l'espace arabo-musulman et plonge ses racines en Afrique.

En s'appuyant sur le comportement international du Maroc et sur l'analyse de la manière dont il est perçu, on peut dire que le Maroc bénéficie d'une image positive sur la scène mondiale, celle d'un pays modéré et pragmatique.

Le comportement international modéré du Maroc peut être illustré par le respect de la légalité internationale et l'attachement aux principes et aux règles des organisations internationales dont il fait partie²¹.

D'une part, le Maroc a marqué par une série d'initiatives son engagement pour la paix et la sécurité internationale et son attachement à la primauté du droit dans les relations internationales : participation marocaine à plusieurs opérations de maintien de la paix dans différentes régions du globe, médiation marocaine dans plusieurs conflits internationaux (conflit israélo-arabe, conflit malien, conflit libyen...).

D'autre part, le Maroc a opté dans la gestion de différends avec les autres pour les voies diplomatiques et judiciaires de règlement pacifique (négociation, bons offices, recours à l'ONU et aux organismes régionaux, saisine de la Cour Internationale de Justice...).

Ainsi, pour parachever son intégrité territoriale et récupérer les parties du territoire national occupées par l'Espagne, le Maroc a procédé au cas par cas pour les récupérer par voie de négociation bilatérale (Tarfaya et Ifni).

En outre, le Maroc a privilégié la négociation avec l'Espagne et la Mauritanie pour récupérer le Sahara et pour défendre ses intérêts nationaux suprêmes et améliorer sa position de négociation face à l'Espagne, il eut recours à la Cour Internationale de Justice et organisé la Marche verte. Le Maroc compte toujours sur la négociation et les procédures pacifiques du règlement des différends pour récupérer Ceuta et Mellilia.

Conscient des limites de ses moyens, le Maroc s'est installé "*dans un rôle de puissance douce ou de séduction*"²². Il joue donc la carte de la modération et de réalisme pour améliorer son attractivité et son positionnement international.

Ce choix de la modération sur le plan international et de l'ouverture tant politique qu'économique lui a valu une reconnaissance internationale et une estime croissante :

- Octroi du statut avancé par l'Union européenne (2008).
- Négociation avec l'Union européenne d'un nouvel accord d'approfondissement du partenariat maroco-européen : le Maroc a été le premier pays de la rive sud de la Méditerranée à engager depuis 2013 avec l'Union européenne un processus de négociation d'un accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA).
- Reconnaissance du statut d'allié majeur des Etats-Unis hors l'OTAN.
- Invitation du Maroc par les pays du Conseil de Coopération du Golfe à adhérer à cette organisation...

2. Le Maroc tourné vers l'Afrique : hub eurafricain, au cœur de l'émergence

Fort d'un environnement politique et économique stable, l'Etat marocain a entrepris des politiques volontaristes de développement économique et social qui lui ont permis d'améliorer globalement la compétitivité nationale, grâce aux plans sectoriels. L'environnement des affaires a, également, connu des améliorations notables : les politiques de facilitation des affaires ont permis au Maroc un gain de 28 places sur le plan international depuis 2007 (*Doing Business, Banque Mondiale*).

L'Afrique est un continent en pleine croissance malgré les asymétries du développement structurel et humain qui persistent encore dans plusieurs pays du continent africain. Celui-ci affiche des taux de croissance compris entre 5 % et 6 % de manière constante depuis plus de cinq ans.

La croissance économique du Maroc est également prometteuse avec un taux de 4% en 2014. Les secteurs d'avenir -gage d'une économie émergente, à savoir notamment l'aéronautique, l'agro-alimentaire, l'aquaculture en plein développement – viennent renforcer les plans de développement sectoriels halieutique et agricole.

Le Maroc est, ainsi, devenu le premier investisseur en Afrique de l'Ouest. Premier investisseur africain dans les zones de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale et de l'Union économique et monétaire ouest-africaine, dont les volumes d'échanges commerciaux ont doublé en quatre ans.

En ce qui concerne le commerce mondial, l'Afrique est intégrée dans le commerce international, avec des échanges extérieurs d'environ 1.206 milliards \$US, en croissance moyenne de 12% par an depuis 2009 et cinq pays, dont le Maroc, totalisent plus de 50% des importations, constituées essentiellement d'hydrocarbures et de produits manufacturés²³.

Sur le volet de l'économie, la baisse de la croissance et de la crise économique prolongée, en Europe et aux Etats-Unis, ont conduit plusieurs pays africains dont le Maroc à trouver d'autres débouchés pour leur flux commerciaux. Ainsi, l'Afrique de l'Ouest, les BRICs, la Turquie, les pays du Golfe et du Moyen-Orient constituent une nouvelle orientation de la coopération, résolument tournée vers le Sud. Pour réussir cette réorientation stratégique des IDE, jusque-là essentiellement sur le Nord, le Maroc s'est concentré sur ses atouts pour forger une nouvelle attractivité économique.

Le Maroc développe, ainsi, depuis plusieurs années, par la voie de son Souverain, une politique africaine ambitieuse à plusieurs niveaux humain, social et économique, affirmant une forte volonté à conforter la position du Maroc en tant que puissance régionale géostratégique ouverte certes sur l'Europe, mais aussi, et de plus en plus, sur son environnement africain immédiat.

Depuis une quinzaine d'années, le Maroc s'est résolument engagé dans une politique de grands chantiers structurants qui ont transformé la physionomie globale du pays. Considérés comme des conditions de mise à niveau dans un environnement régional et international en pleine mutation, ces grands projets innovants ont engagé de grands moyens humains et financiers, mais aussi, de nombreux partenariats.

Touchant à tous les domaines (infrastructures, énergies, technologie...), les grands projets que le Maroc a réalisés sont les axes stratégiques distinctifs au niveau régional voire international. Parmi les nombreuses réalisations, il convient de rappeler celles qui vont permettre au Maroc dans un avenir proche de conforter sa position de plaque tournante sur le continent africain. Des projets d'envergure qui confortent les choix stratégiques du Maroc pour se frayer une place de leader régional et consolider son image de précurseur à l'international, dans des domaines tels que les ports, les énergies renouvelables, le développement durable ou encore les services financiers : complexe portuaire de Tanger Méditerranée, plan de développement des énergies renouvelables, Casablanca Finance City...

Le Diagnostic général : des axes potentiels de positionnement

Le Maroc dispose de nombreux atouts et d'opportunités qui le placent en position privilégiée en tant que futur hub régional, financier, logistique et de transbordement :

- Tout d'abord, sa localisation géographique, au croisement de deux continents qui en fait un point de passage obligé entre le Nord et le Sud, mais aussi, entre l'Asie et le Moyen-Orient pour toutes marchandises à destination de l'Europe du Nord.
- Ensuite une image positive dans le monde, notamment, dans les domaines de la sécurité, la stabilité et la qualité de la vie.
- En outre, en améliorant progressivement le climat des affaires (selon Doing Business, Banque Mondiale, le Maroc a gagné 28 places entre 2007 et 2014) et sa compétitivité globale (selon l'indice de compétitivité globale du Forum économique mondial), le pays consolide ses atouts en termes d'attractivité des IDE et de facilitation des échanges.
- Le Maroc dispose d'infrastructures de qualité et en nombre croissant : 57 000 km de réseau routier dont 1500 km d'autoroutes, 38 ports, 26 aéroports dont 16 internationaux.
- Le Maroc est visible dans les "radars". De grandes entreprises multinationales clés dans plusieurs secteurs comme en témoigne la présence de ces entités dans les zones franches et leur implantation dans des pôles de développement (Renault, Bombardier, Peugeot...).

Cependant, ce potentiel de positionnement est à nuancer par des points faibles, encore critiques pour l'avenir du pays :

- La faible qualification des ressources humaines est certainement la première menace, à court et moyen terme pour le positionnement du Maroc sur l'échiquier international. Malgré les efforts fournis par les gouvernements successifs et une volonté d'aligner la formation, notamment professionnelle, sur les politiques sectorielles, un écart important est enregistré entre les besoins et les ressources formées.
- Les procédures administratives et la législation fiscale sont également des pierres d'achoppement pour l'attractivité du pays, en tant que zone d'investissement. Des démarches très lourdes et une fiscalité arbitraire handicapent de nombreux secteurs de l'économie marocaine.

La place du Maroc sur l'échiquier international impose, aujourd'hui, une réflexion stratégique sur l'image qu'il renvoie à l'extérieur car une image positive est un puissant vecteur de compétitivité et un ingrédient essentiel dans la promotion des investissements et des exportations. Il appartient à toutes les instances de l'Etat de coordonner leurs efforts pour construire la marque Maroc. Une marque basée sur les atouts et le potentiel que nous avons retenus, mais aussi, sur l'ensemble du capital immatériel avec ses composantes institutionnelle, sociale et humaine.



**TROISIEME PARTIE : QUELS ENSEIGNEMENTS TIRER DES EXPERIENCES
ETRANGERES EN MATIERE DE MARQUE PAYS ?**

Cette partie de l'étude porte sur la définition de la marque Maroc ; elle a pour objet de comprendre comment d'autres nations ont procédé pour adopter leur marque pays. Basée sur des recherches documentaires et sur des entretiens semi-directifs auprès de leaders d'opinion, économiques et politiques, l'étude dégagera les bonnes pratiques de chacun des pays du panel.

Dans un contexte d'émergence d'un marché global dans lequel la course à l'attraction des investissements, mais aussi de talents, d'étudiants, de touristes est effrénée, la compétition entre les nations est devenue une préoccupation majeure des gouvernements.

Comme nous l'avons précisé dans la première partie, le concept de marque et, en particulier, celui "d'image de marque" occupe une place centrale dans la course aux parts de marché. La construction d'une image de marque s'impose désormais comme un enjeu majeur pour les nations. Au cœur de la démarche marketing territoriale, l'image de marque répond à un processus complexe, dont le principe est d'intégrer les diverses composantes d'un pays, en choisissant un attribut principal de différenciation pour façonner la manière dont une marque est devra être perçue, soit la perception souhaitée.

La méthodologie adoptée s'articule autour de trois étapes. Pour les pays à observer, nous passerons d'abord en revue les caractéristiques économiques et sociales de chaque pays pour comprendre comment chacun tente de modeler la perception de son image.

Selon le cabinet international "FutureBrand²⁴", la marque pays possède des dimensions parmi lesquelles chaque pays fera un choix pour se différencier des nations directement concurrentes,

A partir des principales dimensions retenues comme des indicateurs communs pour mesurer et catégoriser la perception d'un pays, nous verrons comment chacun des pays du panel est classé, quels sont ses atouts et comment ils ont été utilisés par les différents gouvernements pour édifier une stratégie de marque pays gagnante.

Si la marque pays est une synthèse d'attributs distinctifs pour une nation, elle doit, avant tout, être l'expression d'une vision stratégique nationale. En effet, le principe fondamental de la vision consiste, pour une nation, à se fixer des ambitions pour le futur qui peuvent apparaître par rapport à l'état actuel de ses ressources comme démesurées²⁵. La vision est ainsi un point de repère que la nation se fixe dans l'avenir.

Dans ce cadre, l'idée de rupture est importante en ce qu'elle permet de s'extraire de l'inertie des conditions présentes. La vision revêt une dimension imaginaire, le rêve constitue en effet l'un des fondements majeurs de l'ambition.

Lorsque la démarche de marque pays est fondée sur une approche par la vision alors celle-ci suppose une volonté délibérée de s'émanciper des conditions environnementales actuelles, afin d'être en mesure de les influencer et de les faire évoluer. Les décideurs, doivent alors réfléchir, au-delà d'une simple démarche prospective, à ce qu'ils pensent que l'environnement sera demain, voire à ce qu'ils souhaitent qu'il devienne.

Ainsi, le benchmark des pays du panel débutera par une mise au clair des visions stratégiques des nations du panel. Ces stratégies, expriment la volonté des dirigeants de rompre avec le passé, pour envisager une nouvelle époque pour leur nation, souvent celle dont ils rêvent puisque la vision, comporte indéniablement une dimension onirique.

Il sera ensuite nécessaire de préciser les contours de la marque pays, tels qu'ils existent pour savoir comment ils ont été valorisés. La mise en œuvre des stratégies de marque nation est variable d'un pays à l'autre ; les principaux modèles de gestion de la marque pays seront analysés.

CHAPITRE I : LES STRATEGIES MARQUE PAYS DES PAYS EMERGENTS (L'AFRIQUE DU SUD, le BRESIL, la CHINE, la COLOMBIE, L'INDE, la TURQUIE)

1. L'Afrique du Sud

1.1. L'Afrique du Sud, quelle vision après l'apartheid ?

L'Afrique du Sud a été propulsée sur le devant de la scène africaine et internationale depuis 1991, fin de l'apartheid. Le nouveau pouvoir en place s'est attelé à rassurer les milieux d'affaires, en procédant à des réformes économiques de grande ampleur et en confirmant la stabilité de ses institutions. L'instauration d'une démocratie multiraciale, adossée à une constitution libérale a été une priorité. Membre du club des BRIC(S) depuis 2011, l'Afrique du Sud a-t-elle pour autant la stature d'une puissance émergente ?

Considérée comme une puissance économique et financière sur le continent, l'Afrique du Sud possède une agriculture diversifiée, des services bancaires performants, et une industrie dynamique. A l'échelle du continent l'Afrique du Sud est présente dans les secteurs miniers, bancaires, télécommunications et ses investissements directs à l'étranger représentent près de 5% de son PIB. L'Afrique du Sud a réussi le pari de la mondialisation après des années d'autarcie subséquentes à l'apartheid.

Comme de nombreux pays du continent, l'économie sud-africaine présente de forts contrastes. Avec un taux de croissance économique de 5% jusqu'à la crise mondiale de 2008, le pays peine à renouer avec les 3 % et se situe en deçà des prévisions pour la croissance mondiale (3,3 % en 2013). Si les conditions de l'émergence économique sont, schématiquement, "*une forte croissance dans la durée, l'apparition d'un marché intérieur et une main-d'œuvre abondante, portée par une solide démographie*"²⁶, force est de constater qu'elles ne sont que partiellement remplies par l'Afrique du Sud.

Desmond Tutu, prix Nobel de la paix qualifie l'Afrique du Sud de « nation arc-en-ciel » pour évoquer l'extrême diversité de sa population qui, selon le vœux de l'ancien archevêque du Cap, doit désormais vivre en harmonie, laissant dans son sillage la longue histoire de ségrégation et de souffrances dans laquelle s'inscrit cette diversité²⁷.

L'Afrique du Sud a fondé sa diplomatie sur la réussite affichée de sa réconciliation nationale. Depuis plus de quinze ans, Pretoria bénéficie de l'aura de Nelson Mandela et de son projet de "*Renaissance africaine*", qui postule que l'Afrique trouvera son salut dans son unité politique. Elle a ainsi contribué à créer l'union africaine sur laquelle elle exerce une forte influence.

C'est probablement autour de cette ambition de puissance africaine et de médiateur continental que l'Afrique du Sud a construit sa vision du futur, convoitant ainsi la position de leader régional.

1.2. Les composantes de la marque Afrique du Sud

Le pays possède des atouts indéniables qui lui ont permis de devenir en quelques années une puissance continentale. Forte d'une agriculture diversifiée, dotée d'importantes ressources minières, l'économie s'est développée principalement autour de l'exploitation de ressources naturelles abondantes (or, platine, diamant, ferrochrome, charbon).

Avec l'émergence d'un puissant secteur de services, notamment financiers, la bourse de Johannesburg étant la 1^{ère} du continent et la 19^{ème} capitalisation au monde et un secteur bancaire globalement sain et convenablement capitalisé constitue dorénavant, au même titre que le secteur de l'assurance, le principal atout de l'économie. L'Afrique du Sud a aussi déployé un effort notable en recherche et développement.

Sa position géographique à l'extrémité du cône que forme le continent, lui procure une situation maritime privilégiée, à la croisée d'une route maritime des plus fréquentée du monde. Sept ports répartis sur les 2900 kilomètres de côte, totalisant un trafic maritime qui équivaut à celui de Singapour, premier port mondial.

L'Afrique du Sud possède également des voies de communication très performantes, réunissant 60 % du réseau ferroviaire de la région. Comptant pour près de 27 % du PIB de l'Afrique sub-saharienne et 60 % de celui de l'Afrique australe, l'Afrique du Sud est la 2^{ème} économie d'Afrique après le Nigeria mais surtout la plus développée²⁸.

Autant de caractéristiques économiques qui attirent les investisseurs étrangers. Si l'on y ajoute le renforcement des systèmes réglementaires et juridiques et l'ouverture de nombreuses économies africaines au commerce international, les conséquences sont non seulement la croissance, mais aussi la confiance de nombreux investisseurs, amenant ces derniers à prendre « la route du sud » pour y placer leurs fonds²⁹.

Dans le classement du Goodwill des Nations, l'Afrique du Sud est dans le groupe des « Top émergents », ayant une bonne image projetée, le pays est perçu comme gagnant de la mondialisation, mais son image instantanée reste à affirmer.

Mais si les indicateurs économiques sont positifs, il n'en demeure pas moins que sur d'autres aspects, l'Afrique du Sud a encore des progrès à réaliser notamment en matière d'inégalités sociales et de chômage, facteurs de détérioration de l'image de marque.

Si la personnalité hors du commun de Nelson Mandela a joué un rôle majeur dans la réconciliation nationale, elle ne doit pour autant occulter la réalité politique, économique et sociale de l'Afrique du Sud d'aujourd'hui. Les inégalités sociales, notamment entre noirs et blancs sont encore criantes. La population blanche a souvent fait le choix de l'exil, on estime à 20% la population blanche qui a quitté le pays. L'insécurité demeure en effet, un fléau permanent, difficile à éradiquer surtout lorsque l'on sait que la jeunesse de l'ANC a repris le flambeau de lutte armée.

Face à d'immenses défis en particulier un taux de chômage très élevé, estimé à 25%³⁰ il faudrait un taux de croissance d'au moins 5% pendant dix ans pour sortir de cette situation.

Au niveau social, malgré les progrès enregistrés depuis la fin de l'Apartheid en matière de lutte contre l'extrême pauvreté, le pays continue de souffrir de distorsions sociales marquées sur le plan interraciale, la pauvreté touchant davantage la population de couleur. A cet effet, l'Afrique du Sud a eu "le douteux privilège " d'arracher au Brésil depuis 1995 "le titre de pays le plus inégalitaire du monde".

Sur le plan politique, le président sud-africain a été fragilisé politiquement par des affaires internes liées à la corruption.

S'agissant de la politique extérieure, si l'Afrique du Sud est soucieuse de développer des partenariats Sud-Sud, participation depuis 2011 au forum des pays émergents membres du G20, les ambitions internationales de ce pays sont contrariées par la modestie des moyens économiques.

1.3. La stratégie de marque pays, la nation "Arc-en-ciel"

La stratégie de marque pays Afrique du Sud est basée sur argument fort, celui de « l'unité dans la diversité » sud-africaine ». Dans une optique de reconstruction et de réconciliation nationale, le mot d'ordre est la cohésion ethnique. L'objectif principal de la marque pays Afrique du Sud est de soutenir et de crédibiliser la "renaissance Africaine".

La volonté politique se traduit en effet, par l'adoption de nouveaux symboles "destinés à offrir à l'intérieur comme à l'extérieur l'image d'une nation multi-ethnique, pluriculturelle et pluri-identitaire en pleine acceptation, exhibition, et célébration de ses différences³¹" Un nouveau drapeau est adopté, et une signature, mettant en avant la diversité de la population, « la nation arc-en-ciel ». De même pour le nouvel hymne national, « Nkosi Sibeke'i afrika », traduit dans les onze langues officielles : de nouveau, à l'histoire blanche, l'histoire noire ne se substitue pas, elle s'y ajoute.



Le drapeau de L'Afrique du Sud a été adopté en 1994, lors des premières élections non raciales. Nelson Mandela en faisait un symbole fort de cette nouvelle ère, celle de la réconciliation nationale, de la cohésion et de la fin de ségrégation raciale, la nation arc-en-ciel. Les couleurs du drapeau se lisent de gauche à droite et racontent l'histoire de l'Afrique du Sud :

- Le noir : le peuple qui était sur ce territoire avant la colonisation.
- Le jaune (or) : les ressources du sous-sol (diamant, autres métaux précieux...).
- Le bleu et le rouge : Les colonisateurs : Afrikaner (Néerlandais) et Anglais.
- Le blanc : symboles de la démocratie.

- Le vert : représente le chemin vers la paix. Au début les peuples étaient désolidarisés, ils se sont rencontrés (la partie verte où deux chemins se rencontrent) et vont perdurer dans la paix (cette partie verte signifie que l'avenir du pays est dans l'union, la paix).

Enfin, très fortement symbolique d'une rupture politique, le changement de date de la fête nationale témoigne de la célébration d'une ère nouvelle : le 27 avril fête la fin de l'Afrique du Sud de l'Apartheid et l'avènement de la nouvelle Afrique du Sud.



Au-delà du drapeau, qui a dans le cas de l'Afrique du Sud joué un rôle majeur de communication, l'Etat a adopté un emblème riche de sens, l'arc-en-ciel. Il représente ici la réconciliation et la réunion entre les groupes ethniques, culturels, identitaires. L'arc-en-ciel matérialise en effet l'alliance et renvoie à la médiation³².

Cette idée du "nous ensemble mais divers" est reprise par les médias : la première chaîne de télévision, par exemple, a pour image de marque et slogan "simunye, we are one", à traduire par "ensemble, nous sommes une"³³. Le slogan est repris par les acteurs et sert de message dans de nombreuses circonstances et sa déclinaison est aisée sur de nombreuses thématiques.

Cette signature d'une nation multicolore mais unie dans la diversité est l'argument principal de la marque Afrique du Sud. Pour communiquer sur cette image souhaitée de la nation sud-africaine, un site internet destiné aux cibles internationales et un site dédié aux sud-africains conçu comme un espace de rencontre ou de retrouvailles, visent à concrétiser la volonté de la réunification³⁴. L'Afrique du Sud est une mosaïque de cultures ; son unité reste à consolider même si la signature institutionnelle adoptant la métaphore de l'arc-en-ciel est fortement évocatrice, elle ne semble pas pour autant refléter la réalité³⁵.

Pour que la stratégie de marque pays prenne tout son sens, il faut une correspondance entre la réalité et l'image perçue par les publics cibles. Le décalage entre les données socio-économiques de l'Afrique du Sud et l'image que la signature de la "Nation Arc-en-Ciel" promet, est encore en déphasage.

Si l'Afrique du Sud est classée, 20 ans après la réconciliation nationale dans le groupe des nations émergentes, avec une image perçue positive, il n'en demeure pas moins que la marque nation, n'a pas pleinement joué son rôle. Les défis que doit relever le pays sont d'une telle ampleur que le volet symbolique et imaginaire de la marque « Arc en ciel » n'est pas suffisant. Le cas de l'Afrique du Sud témoigne, si besoin en est, de l'importance des composantes structurelles de la marque, avant de pouvoir y ajouter une part de rêve.

2. Le Brésil

2.1. La marque Brésil : la paix et le développement

Le Brésil est devenu la sixième puissance économique mondiale en 2012. Une performance qu'il doit à une croissance élevée, une économie diversifiée et un activisme international remarqué, tant en matière commerciale que diplomatique. Mais sur cet immense territoire, les inégalités perdurent et fragilisent l'entrée du pays dans le cercle des grandes économies développées.

Comment, le Brésil est-t-il parvenu à se hisser en haut des classements internationaux ? Comment a-t-il redoré son image, longtemps associée aux favelas, et au carnaval ?

Le Brésil émerge dès les années 1990 sur la scène mondiale, grâce à des choix économiques et politiques qui ont bouleversé le pays. Très tôt le Brésil joue la carte de la mondialisation en se positionnant à l'échelle internationale comme une démocratie ouverte dans un pays émergent par son activisme sur la scène commerciale mondiale.

Mais si le modèle d'émergence brésilien est intéressant parce qu'il n'a pas été bâti sur la promotion des exportations, à l'instar des dragons asiatiques, il n'en demeure pas moins, que le dénominateur commun de l'émergence, reste le rôle de la puissance publique dans la conduite et la coordination de la stratégie de décollage.

Pour donner au Brésil l'élan économique nécessaire à ses ambitions de premier pays du groupe des émergents sous l'appellation BRIC³⁶, l'engagement de ce pays a marqué une rupture, sous l'impulsion du président Lula qui dès sa réélection en 2006, s'est rapproché des clubs des démocraties capitalistes.

En effet, l'un des grands objectifs de Lula lorsqu'il accède au pouvoir, était d'infléchir les relations qu'entretenait le Brésil avec les grandes puissances mondiales. La politique internationale, commerciale et géostratégique du Brésil devient alors le moteur du développement.

Du G8 à Davos, le Brésil aspire à appartenir à ces groupes influents en gagnant progressivement en prestige et en notoriété. Lorsque Lula, arrive au pouvoir les choix stratégiques, initiés par Cardoso d'un Brésil « puissance économique Sud-Américaine », ne sont pas remis en cause. Lula va multiplier les accords de coopération économique avec les pays du Sud (notamment avec les grands pays émergents comme l'Inde et la Chine), et mettre en place des sommets intercontinentaux ou interrégionaux avec les pays arabes ou africains.

C'est pour donner à cette vision un contenu, que le président Lula, lance en 2005 la marque pays "Brasil". Cette vision du développement dans la paix sociale, restera le fil conducteur de tout le mandat de la présidente Dilma Rousef, qui a assuré la continuité des priorités de son prédécesseur et mentor.

C'est en effet sur la base de cette dynamique économique, couplée d'indicateurs sociaux qui s'améliorent, que le Brésil est aujourd'hui en tête de liste des pays dits "émergents", puisqu'il est le premier pays dans le groupe des "BRIC".

Fort de sa croissance économique, son industrie minière et de ses infrastructures, le Brésil a acquis des atouts matériels qui constituent une base pour sa marque pays. Plus encore, le Brésil aspire à construire progressivement un hard-power, à l'instar de ses rivaux asiatiques, l'Inde et la Chine. Les dirigeants ont conclu des accords dans le domaine militaire, en particulier avec la France, pour l'achat d'armements.

2.2. Les composantes de la marque Brésil

Les atouts de la marque Brésil sont devenus des symboles en eux-mêmes. Autant géographiques, que culturels ou ethniques, les dimensions de la marque Brésil ont été conjuguées pour faire de la marque Brésil une marque forte, à haute teneur onirique.

Les atouts géographiques et les ressources agricoles du Brésil en particulier ses vastes superficies cultivables, en font une puissance agricole; il est le premier producteur mondial de café. Le Brésil est aussi une puissance industrielle : la production du pays est diversifiée et compétitive ; elle est aujourd'hui la quatrième puissance aéronautique du monde. Géographiquement, la forêt amazonienne recèle une richesse écologique immense (bois, plantes rares....) exploitée dans l'industrie pharmaceutique.

La diversité de la population brésilienne dessine une mosaïque, et constitue une grande richesse pour le pays. Le Brésil a aussi des atouts culturels : grande nation catholique dans laquelle l'église occupe une place importante et constitue de plus, un élément de cohésion nationale. Les journées mondiales de la jeunesse catholique illustrent bien l'exploitation de cet atout pour une opération de communication internationale mettant en scène le Brésil.

La littérature n'est pas en reste. En effet, la littérature brésilienne est riche d'écrivains mondialement connus ; de la multitude des récits symboliques du Carioca Paulo Coelho à l'immense Bahianais Jorge Amado, ses auteurs sont devenus de véritables monuments de la culture brésilienne.

Mais le Brésil possède également des dimensions symboliques qui portent en elles des valeurs oniriques d'une marque pays. Avec le Brésil, il y a un ensemble d'évocations qui parlent à tous : le football bien sûr, indissociable du Brésil, un football qui gagne adossé à des noms légendaires, le pays possède une valeur sûre de sa marque pays : son football et ses footballeurs.

Les coupes du monde de football ont aussi été brésiennes, le Brésil a remporté cinq fois la coupe du monde de Football "*Le football est un instrument du soft power particulièrement visible et populaire. Le prestige qu'il confère n'est pas agressif : la sélection brésilienne domine, tout en suscitant l'admiration*³⁷".

Toutefois, le Brésil est un adepte du soft power aussi ; il joue la carte de la médiation internationale et les représentants du pays sont présents dans tous les sommets mondiaux dans lesquels ils prônent la négociation. Mais en amont de la mise en place de la stratégie de marque pays en 2005, les évolutions structurelles marquent une avancée réelle en matière économique et sociale.

Grâce à sa marque pays, l'image du Brésil est désormais clairement installée dans l'esprit des publics cibles, et la politique de construction de cette image se poursuit.

2.3. La stratégie marque Brésil et son impact sur l'attractivité du pays

Jacques Séguéla, publicitaire français de renom, qualifie la marque Brésil de marque à part entière. « Une marque inoxydable, indémodable, qui a connu zéro défaut lors de sa construction³⁸. » En effet, la marque *Brasil* est forte de nombreux atouts simples et significatifs dans l'esprit de tous.

La marque pays *Brasil* c'est une nature généreuse des plages et des forêts et une population optimiste et gaie, marquée par le métissage. Comme toutes les marques fortes, la marque Brésil a aussi un code couleur propre à elle, le vert et le jaune pour représenter la nature et la richesse des sous-sols. Mais aussi le bleu des océans et le rouge de l'amour.



Sensacional!

La marque Brésil, est si forte, que toutes les marques brésiliennes, dans tous les secteurs s'approprient les valeurs de leur pays. Le Brésil est devenu un hub mondial pour la création publicitaire et s'attache à véhiculer une image moderne via les canaux de divertissements (séries TV, médias...).

L'une des dimensions fondatrices de la marque Brésil est la "Brazilianness" comme il existe une marque France, qui fait vendre toutes ses marques filles, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des frontières.

Si chaque marque peut revendiquer son "one-word equity", l'art de vivre pour la marque France, le "Yes we can" pour la brand USA, l'excentrisme pour l'Angleterre, le "one-word-equity" de la marque Brésil, la valeur refuge autant que la valeur d'avenir est en dépit de tout, l'optimisme.

La marque Brésil est classée aujourd'hui huitième marque mondiale et valorisée à 1478 milliards de dollars dans le classement Brand Finance.

3. La Colombie

3.1. La vision stratégique de la Colombie : la fin d'un conflit ou un conflit sans fin

La Colombie a, jusqu'à une période très récente, pâti d'une mauvaise réputation dans le monde; son indice de réputation est de 43,1, moins bon que celui du Maroc, selon le classement 2015³⁹ de l'Institut de sondage Reputation Institute. La réputation de la Colombie était directement liée à un demi-siècle de conflit ; c'est pour cette raison que le Président *Juan Manuel Santos*, réélu en 2014, a fait de la paix, son principal argument de campagne présidentielle. La population, visiblement lassée par les conflits internes, a fini par voter pour la paix.

A force de présenter le retour à la paix comme le meilleur investissement pour la quatrième puissance économique d'Amérique latine, le président Santos en a fait sa ligne stratégique pour la Colombie de demain. Les ambitions pacifistes de la Colombie, se précisent et deviennent le fer de lance de toutes les réformes que le Président Santos engage, dès son arrivée au pouvoir.

La Colombie, un pays riche est diversifié géographiquement bénéficie de fondamentaux solides grâce à une croissance économique soutenue depuis une quinzaine d'années, basée sur de nombreuses ressources naturelles comme le café, les fleurs, les pierres précieuses (émeraude), le charbon et le pétrole.

Qualifiée de "miracle économique du continent Sud-Américain", la croissance de la Colombie a été stabilisée grâce à une politique économique méthodique ; elle est aujourd'hui la troisième en termes de PIB⁴⁰ atteignant en 2014, 4,5% de taux de croissance. Le pétrole a joué un rôle important dans la croissance mais la construction et les infrastructures sont les secteurs les plus dynamiques. Seule La Chine, fait mieux en termes de croissance dans le monde ; la Colombie devance le Brésil, le Mexique et l'Argentine, et se retrouve ainsi dans le trio de tête des pays d'Amérique du Sud.

Les raisons du succès ? C'est le fruit d'une "*bonne combinaison*" entre la demande interne et l'investissement privé, analyse Juana Téllez⁴¹ "*L'investissement public accompagne aussi ce processus, grâce à une hausse des dépenses en infrastructures civiles*".

En effet, la dynamique instaurée par les investissements dans le secteur des infrastructures et de la construction, a favorisé la croissance économique. Appuyée par la forte contribution de l'agriculture et en particulier la part du café, à hauteur de 14,6% du PIB, la courbe de croissance promet un bel avenir.

Géographiquement, le pays dispose d'atouts importants, doté d'une double façade maritime, celle donnant sur le pacifique et celle tournée vers les Caraïbes. Les chaînes de montagne qui traversent le pays, les trois cordillères, en font une richesse mais aussi une barrière naturelle aux échanges nationaux. La culture colombienne est aussi riche et diverse que les régions que compte la Colombie.

Une renaissance économique qui lui permet d'être considérée aujourd'hui comme un pôle de développement en Amérique Latine. C'est pour accompagner cette nouvelle ère que le gouvernement du Président Santos a mis en place une stratégie de marque pays, comme une expression nationale d'une volonté de marquer une rupture avec le passé.

3.2. Les dimensions de la marque Colombie

L'expérience colombienne de la marque pays émane d'une décision du gouvernement de 2002 à 2006, initiant un repositionnement de l'image de la Colombie à l'international.

L'objectif de cette stratégie de marque pays, était de « changer l'imaginaire socialement posé sur le pays et commencer la campagne de promotion du tourisme, pour ce pays qui vise à se positionner internationalement, changer son image est devenu un impératif⁴²». Avec le slogan "*La Colombie, le seul risque est de vouloir y rester*" initié par le département du tourisme, c'est une campagne totalement dirigée vers l'extérieur qui est mise en place.

Il s'agit de prendre en compte l'incontournable imaginaire du risque afin de le détourner de sa valeur négative habituelle, affirme Marie Laure Gauilland, dans son travail sur la campagne de communication pour le pays ; une communication nationale avec un nouveau slogan "*Colombie est passion*", "*Colombie es passion*".

Pour cette campagne, le logo est représenté par un cœur rouge enflammé, le slogan "*La Colombie est passion*" après "*La Colombie, le risque est de vouloir y rester*".



A partir de 2012, le nouveau gouvernement colombien décide de changer de campagne pour faire encore évoluer l'image de la Colombie, plus liée à la réalité et aux avancées du pays. Ainsi, il s'agit d'une nouvelle initiative du gouvernement et d'un outil concurrentiel important pour vendre les attributs du pays dans un monde globalisé des économies transnationales, en particulier, avec le traité de libre-échange signé avec les Etats-Unis.

"La Colombie possède de nombreux faits uniques qui nous permettent aujourd'hui de dire au monde que nous sommes la réponse". En effet, les études de faisabilité ont été réalisées au Mexique, en Espagne, au Canada, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni et ont mis en évidence une image positive de 75% des enquêtés et seulement 3% des interviewés ont une image défavorable.

Selon les concepteurs de la campagne de communication, l'argument majeur révélé par les enquêtes est "*la Méga diversité du pays, en matière d'environnement, de la culture, du tourisme, des gens, de la stabilité économique*". Il en a découlé un logo conçu avec des formes géométriques, représentant la diversité.



3.3. La mise en œuvre de la stratégie de marque pays "Colombia" et son impact sur l'image de marque

Pour gérer la marque pays, le gouvernement a créé un bureau dédié pour le management de la marque pays ; il a ensuite attribué un budget annuel de 7 mille millions de pesos (3,8 millions de dollars) et a chargé l'agence Omnicom Solutions et WPP Colombia de la conception de la campagne de communication. Lancée le 7 septembre 2013, la campagne de communication était planifiée en deux temps : une première vague destinée aux cibles nationales, pour présenter la campagne aux colombiens, une seconde vague a été présentée au niveau international.

La campagne mise en œuvre par l'agence Omnicom pour la marque-pays Colombie a pour message "*La Respuesta es Colombia, la réponse c'est la Colombie*". Elle a pour ambition de véhiculer une nouvelle image de la Colombie par une approche gouvernementale résolument tournée vers la lutte contre la violence, le narcotrafic et de s'orienter vers la paix et la promotion du tourisme. L'objectif est de modifier la perception négative liée aux clichés associés au pays.

Au cœur de la signature de la marque Colombie, « *La Respuesta es Colombia* » une promesse qui explique que la Colombie n'est plus un ensemble de questions, mais des réponses dans différents domaines, grâce aux progrès accomplis en matière de tourisme, d'exportations, d'investissements et de population⁴³.

Le plan de campagne retenu pour promouvoir le nouveau visage de la Colombie au monde est classique : une communication institutionnelle avec une identité visuelle, un logotype et une signature, symbolisant la méga-diversité, représentée par des formes géométriques et des couleurs symbole de toutes les composantes de la diversité géographique, maritime, minière, florale et humaine.

Quant au plan média, il recouvre la télévision, la radio et l’affichage ; lancé dans un premier temps sur les chaînes nationales puis ensuite sur les chaînes internationales, le message d’une Colombie en paix, a ensuite été transmis à la radio et sur des affiches publicitaires. Le média internet n’est pas en reste, puisqu’un site dédié à la marque a été créé⁴⁴, ainsi que des animations sur les réseaux sociaux. Les réactions sur Facebook et Twitter ont permis de mesurer l’acceptabilité de la campagne nationale, grâce au nombre de Tweets comptabilisés.

Le cas de la marque pays Colombie est en soi un exemple intéressant ; la volonté des dirigeants d’instaurer une Colombie en paix avec elle-même et avec le monde, a constitué l’axe principal de la stratégie de marque pays "Colombia". Conçue comme la marque du renouveau politique, la marque pays Colombie est destinée à accompagner les ambitions du Président de la république et à soutenir les efforts déployés pour instaurer une image de pays qui a enfin retrouvé le chemin de la paix.

4. La Chine

4.1. La stratégie marque Chine : la stabilité et le développement

Le processus de développement économique de la Chine possède des caractéristiques uniques, qu’il faut relever pour comprendre le modèle chinois. Dès 1978, avec l’arrivée au pouvoir de Deng Xiaoping, un plan de modernisation de l’économie est lancé ; son principal objectif est de faire de l’économie chinoise une puissance. Les chantiers touchent l’agriculture, l’industrie, la science et la technologie et la défense.

Avec une croissance économique annuelle moyenne de près de 10 % depuis plus de 30 ans la Chine est le pays qui a connu le développement économique le plus important et le plus soutenu du continent asiatique ; même si la croissance n’a été en 2014 que de 7%, le taux le plus bas depuis 24 ans. En vingt ans, son PIB a été multiplié par 20, faisant de la Chine, la deuxième puissance mondiale après les USA.

Cette dynamique intérieure, a de plus été portée par l’ouverture au reste du monde, en particulier par l’ouverture aux investissements directs étrangers.

Dès 1978, la création de "zones économiques spéciales"⁴⁵, permet à la Chine d’accueillir des entreprises étrangères en leur proposant des conditions fiscales avantageuses et un cadre institutionnel moderne et occidentalisé. C’est grâce à cette ouverture maîtrisée que la Chine a pris le train de la mondialisation, en intégrant l’OMC dès 2001 et attirant les plus grandes entreprises industrielles mondiales à venir s’implanter sur le Territoire asiatique.

La croissance de la Chine se caractérise par la méthode progressive ; grâce à une stratégie d'émergence à petits pas, le pays a su accomplir des mutations économiques profondes, menant le peuple chinois vers la prospérité.

La force de l'Etat a permis à la Chine de maîtriser sa politique de développement. Ainsi, le capitalisme d'Etat pratiqué par la Chine, a permis d'accompagner les jeunes marques nationales dans leur épanouissement et de soutenir les plus mûres dans leur internationalisation.

La Chine devient progressivement le premier flux mondial d'investissements. Les exportations chinoises inondent le monde. Le "designed in China" succède au "made in China", annonçant les prémises d'une marque pays, puis évoluant encore plus récemment vers le "designed by China".

Mais la Chine n'attire pas seulement des IDE, elle devient à son tour un investisseur mondial, qui conforte la formidable croissance chinoise de ces dernières décennies. De plus, la progression quantitative et qualitative se sont conjuguées ; d'abord focalisée sur des industries bas de gamme (jouets, électroménagers...), la Chine réoriente ses efforts vers les secteurs à haute valeur ajoutée : biotechnologie, énergie, informatique.

4.2. Les composantes de la marque Chine

La Chine a de nombreux autres atouts que sa formidable croissance économique. La culture tout d'abord et la langue en particulier que les autorités chinoises veillent à étendre à travers les instituts Confucius⁴⁶ implantés dans une multitude de villes à travers le monde.

L'architecture également a été utilisée par la Chine, comme un argument distinctif. Des prouesses architecturales pour construire des bâtiments officiels, comme par exemple "le Shanghai World Financial Center" avec ses 492 mètres de hauteur, témoigne de l'innovation chinoise en la matière ; la Chine compte aujourd'hui les cabinets d'architectes les plus prestigieux dans le monde.

Le sport constitue un autre atout de la Chine. En tant que symbole très fort d'une nation, surtout lorsqu'il porte les couleurs nationales sur les premières marches des podiums, le sport est un outil de rayonnement des nations. Ce fut le cas de la Chine qui a accaparé lors des jeux olympiques de 2008, 51 médailles d'or.

Enfin, et non des moindres, l'atout diplomatique, fortement corrélé avec les précédents, permet à la Chine de tisser des relations bilatérales et multilatérales, avec le continent africain, mais aussi l'Amérique du Sud. En effet, "grâce à son expansion économique rapide, Pékin a désormais les moyens de mener une diplomatie active tous azimuts et d'être de plus en plus influente politiquement dans le monde⁴⁷".

4.3. La stratégie de marque Chine et son impact sur l'attractivité pays

Dès 2009, la Chine lance son programme "Brand China" au niveau international. Adossée aux entreprises nationales, champions nationaux à l'étranger, la Chine se lance dans une stratégie de marque très ambitieuse.



Sur quels facteurs s'appuient la marque "Brand China" classée dans le groupes des "nouvelles puissances" dans le classement Good Will des nations ?

La Chine est l'exemple même d'une émergence de marque pays, basée sur une conjugaison de facteurs, tous maîtrisés : le rôle de l'Etat dans l'appui à l'industrialisation, une population essentiellement urbaine, des entreprises qui communiquent sur leur marque produit à l'échelle internationale. Mais aussi « l'émergence pacifique » et le *soft-power* chinois, ont fait de la méthode Chinoise un nouveau concept dans les affaires internationales.

La Chine a aussi fait un habile usage de son *soft-power*⁴⁸, même s'il est faible par rapport à d'autres nations émergentes. En effet, la Chine a une image de marque bâtie sur le *hard-power*, une puissance économique et militaire. Mais pour adoucir cette image, la Chine étend son pouvoir culturel à travers la langue et la gastronomie.

Aujourd'hui la Chine voit bien plus grand. Un méga projet, en gestation depuis imaginé depuis plusieurs années. En mars 2015, le président chinois a annoncé la création de la "Silk Road Company Ltd", pour reprendre le rêve chinois. Porté par un fonds d'investissement le projet et le budget alloué est conséquent : 40 milliards de dollars.

Plus encore que la démesure des investissements et du rêve chinois, ce qui frappe, c'est le nom du projet. Un plan de communication globale, un logo, une marque. Une nouvelle route de la soie qui se veut un projet d'influence culturelle, de communication et d'Internet : une arme du *soft power*.

"La nouvelle route de la soie vise à s'appuyer sur le hard power chinois pour nourrir l'influence du pays et son soft power"⁴⁹.

La marque pays Chine, pour le 21^{ème} Siècle est une idée exceptionnelle, qui positionne d'entrée de jeu les ambitions de la Chine dans les vingt prochaines années.

L'exemple de la Chine, montre bien que la marque-pays est d'autant plus forte si elle est assise sur des fondamentaux économiques performants. Le modèle chinois est aussi concluant pour montrer que la réussite de la stratégie de marque pays, n'est possible que si les dirigeants appuient le projet et expriment la volonté de se positionner à l'échelle internationale en développant une politique gouvernementale pour y parvenir.

La vision portée par la marque pays, est ici celle de l'affirmation de la puissance internationale de la Chine.

5. L'Inde

5.1. La marque Inde : une volonté d'expansion mondiale

Dès le début des années 1990, les réformes économiques introduites lentement prennent leur essor. La croissance indienne, très différente du modèle chinois a essentiellement été basée sur l'essor de l'industrie des services informatiques et l'exportation internationale de services⁵⁰.

Mais à partir de la crise causée par la guerre du Golfe, la croissance de l'Inde est touchée de plein fouet. La situation financière se détériore et les équilibres extérieurs du pays sont menacés. Les gouvernements successifs s'attellent à restaurer à nouveau les comptes de la nation, engageant une réforme du commerce extérieur (droits de douanes, formalités d'enregistrement...) en particulier.

L'industrie nationale est également concernée par la libéralisation, ouvrant les marchés financiers au financement de la croissance industrielle. L'Inde a été l'un des bénéficiaires des négociations du GATT et en profitant de la baisse des droits de douanes, elle a eu un retour positif sur sa stratégie à l'export.

L'Inde a inscrit sa croissance dans une approche basée sur l'économie numérique, devenir et maintenir sa position de leader de l'économie de la connaissance, telle est la place de l'économie indienne aujourd'hui. Après avoir misé sur l'agriculture, durant l'ère Gandhi puis sur l'industrie lourde, du temps de Nerhu, l'Inde mise aujourd'hui sur les services.

Dans le but de se hisser dans les classements mondiaux, l'Inde a misé sur des éléments déterminants de l'émergence : la création de mégapoles de l'information, autour de la capitale qui attirent aujourd'hui des millions de jeunes diplômés. Le secteur tertiaire indien participe à hauteur de 50 % du PIB et a permis au sous-continent indien d'être propulsé au rang des dix premières nations dans le monde, pour les services à haute valeur ajoutée⁵¹.

De plus, le pays se positionne sur le secteur de la santé, et plus particulièrement exploite le créneau des médicaments génériques sur lequel il est déjà au premier plan des producteurs mondiaux⁵².

5.2. Les déterminants de la marque Inde

Les atouts de l'Inde sont nombreux et lui ont permis d'occuper en peu de temps, une place privilégiée dans l'économie mondiale grâce à une croissance forte depuis plus d'une décennie, à un rythme annuel de 7%, atteignant 8,6% en 2010⁵³.

L'Inde se démarque par sa présence dans des industries à forte valeur ajoutée, telles que l'informatique, la pharmacie ou l'automobile dans lesquelles, elle possède des compétences fortes et très spécialisées. La marque Inde est d'ailleurs déclinée autour des secteurs porteurs d'avenir, et en particulier l'industrie pharmaceutique avec "Brand India Pharma"⁵⁴.

L'Inde fait figure sur le continent asiatique d'un régime démocratique, à structure fédérale qui lui donne un argument fort de positionnement. Le pays est également doté d'un gigantesque vivier de cadres de bon niveau, grâce à un système éducatif d'un niveau très performant.

Le pays de Ghandi a aussi connu récemment le développement d'un marché financier qui compte déjà à son actif des privatisations de grandes industries, Cool India, Hindustan Copper, Indian Oil Corporation, par exemple.

Néanmoins, il faut noter que l'Inde a aussi de nombreux défis à relever ; une pauvreté qui touche une grande partie de la population, un taux d'analphabétisme élevé, touchant essentiellement les femmes ; un manque d'infrastructures modernes qui constituent un véritable goulot d'étranglement. Mais, les défaillances en infrastructures sont prises au sérieux et la priorité est désormais donnée aux investissements dans le développement d'infrastructures de base, routes, autoroutes...

Avec un réservoir de consommateurs potentiels le plus grand du monde, l'Inde attire aujourd'hui de nombreux investisseurs en tout genre. A l'horizon 2030, L'Inde devrait être le plus grand marché de consommation de la classe moyenne ; en conséquence, toutes les grandes marques de consommation ciblent le consommateur indien.

Dès 2005, le gouvernement indien lance sa campagne "Brand India" pour soutenir ce développement économique et faire connaître les atouts de l'Inde dans le monde.

Les dirigeants mettent dès lors en place une entité chargée de la promotion de la marque Inde, Inde Brand Equity Foundation- IBEF-. Cette structure, est dotée d'un site officiel, « Marque Inde" et d'une stratégie de communication dont l'objectif premier est de faire rayonner l'image de l'Inde à l'international. La marque Inde c'est aussi, des champions nationaux dotés de marques produits nationales fortes qui ont su s'exporter et entraîner dans leur sillage la marque pays Inde.

Le site web dédié à la marque pays vante la jeunesse du pays, les industries de haute technologie, son grand nombre de milliardaires indiens, propriétaires en général de grands groupes industriels TATA, MITTAL pour ne citer que les plus connus.

5.3. La stratégie de communication pour la marque Inde

La stratégie de marque est bâtie sur un argument fort : le pays démocratique avec un marché en plus forte croissance sur le continent asiatique. Pour son concurrent direct la Chine, l'argument est de taille. Lancé en 2002, le slogan "Incredible India" a fait l'objet d'une campagne de communication internationale.



Mais moins d'une dizaine d'années plus tard, l'agence de communication Global CEO of Ogilvy Public Relations, revisite le slogan à la demande du gouvernement. De nature publicitaire et ciblant en premier lieu les touristes, l'agence propose une nouvelle signature pour attirer des cibles plus larges- investisseurs, ressources humaines...-."Reimagining India", telle est l'accroche destinée aux investisseurs qui recherchent la stabilité, et des opportunités.

La stratégie de marque pays Inde continue d'évoluer ; elle s'est inscrite dans le contexte d'une campagne diplomatique qui a conduit l'ex-premier ministre indien, Manmohan Singh à visiter plusieurs pays d'Afrique, d'Amérique Latine ainsi que les Etats-Unis. L'objectif de ces visites était de "tester l'image" de l'Inde en tant que nouvelle puissance.

Le premier ministre indien actuel, Narendra Modi, a fait évoluer cette stratégie de marque en cherchant à repositionner la marque pays ; faire "briller" son pays sur la scène internationale et capter l'attention des investisseurs -en lançant le slogan "Shining India", telle est la dernière signature de la marque Inde.



6. La Turquie

6.1. La marque Turquie : des ambitions régionales

La Turquie fait aujourd'hui partie des puissances nouvelles qui ont émergé au début du XXI^{ème} siècle et profité des opportunités offertes par la mondialisation de l'économie. Elle est aujourd'hui la première puissance économique du Moyen-Orient et la dix-septième puissance économique mondiale. La Turquie est également membre de l'OCDE, du G20 et candidate à l'adhésion à l'Union Européenne.

L'image que la Turquie renvoie sur les scènes régionale et internationale, est positive. Elle est celle d'un Islam modéré, d'une économie solide et d'un modèle démocratique dans le Moyen-Orient. Comme le souligne dans ce contexte Dorothee Schmid, "s'appuyant sur une économie solide, une diplomatie réorganisée et une aura culturelle grandissante, la Turquie se pose désormais en puissance régionale⁵⁵".

La réussite de la Turquie n'est en effet plus à démontrer ; avec un taux de croissance de 5 % l'an depuis une dizaine d'années, entre 2002 et 2012, la Turquie est devenue un modèle de développement. Basée sur une réforme secteurs fondamentaux, stratégiques, éducation, santé, technologie de l'information, la croissance dont bénéficie le pays est une exception, dans l'environnement géopolitique du pays. Elle bénéficie d'une industrie et des services compétitifs et d'un secteur touristique très florissant, 30 millions de visiteurs par an, une des premières destinations mondiales⁵⁶.

Les infrastructures ne sont pas en reste. Les autoroutes, les aéroports et les infrastructures de transport sont de haute technologie. En matière de formation, la Turquie a su mettre à niveau ses universités, grâce à des programmes d'excellence en anglais, attirant ainsi les meilleurs profils étrangers.

La Turquie marque aussi des bons points dans le domaine des énergies renouvelables, en développant des programmes basés sur l'éolien et le géothermique elle sera en mesure de les exporter dans les prochaines années.

Forte d'une industrie innovante et diversifiée, la Turquie se désengage de ses marchés d'export traditionnels, riches et encombrés comme les USA et l'Europe Occidentale, pour explorer les marchés nouveaux- l'Afrique et l'Asie- très importants porteurs et où la demande est croissante. Ce sont les débouchés de l'avenir, pour les secteurs de la construction, de l'industrie ainsi que des technologies vertes.

D'un point de vue diplomatique, la Turquie a usé d'une stratégie habile pour se positionner en tant que puissance médiatrice dans la région : à partir des années 2000, la Turquie adopte la stratégie dite de "zéro ennemi". Avant l'arrivée au pouvoir de l'AKP, le pays était en conflit avec nombre de ces pays voisins. Depuis que le parti de Erdogan est aux commandes, et sous l'impulsion du conseiller diplomatique du Président, la Turquie s'est investie dans le règlement systématique de ses conflits avec la Syrie, l'Arménie, la Grèce et s'est rapprochée de la Russie.

Cette "real politique" de la Turquie ajoutée au dynamisme économique du pays, lui ont permis d'avoir l'envergure pour jouer le rôle d'acteur régional de premier plan. Résolument tournée vers la croissance, la Turquie a su trouver la bonne combinaison pour se hisser en moins de quinze ans, à la place qu'elle occupe aujourd'hui, celle de leader régional.

6.2. Les fondements de la marque Turquie

La Turquie est perçue traditionnellement comme "un pont entre l'Orient et l'Occident" en raison de sa situation géographique. Elle est située "à la charnière de trois espaces majeurs -l'Europe communautaire, le Moyen-Orient et les pays de l'ex-URSS⁵⁷".

Le potentiel démographique et économique la qualifie pour exercer une influence grandissante sur les scènes régionale et internationale. La Turquie est un acteur international crucial qui compte dans les sphères stratégiques et économiques. De plus, le pays possède des atouts historiques culturels et géopolitiques, qui font que la Turquie est perçue comme un pays prometteur sur le plan économique.

Mais la Turquie s'appuie également sur un soft-power diplomatique très habile. Dans un environnement voisin où les extrémismes sont présents, la Turquie joue la carte de la modération, en prônant des relations équilibrées avec les pays voisins.

Cette image positive de la Turquie ne doit pas cacher certaines fragilités politiques et sociales. Outre un voisinage instable (crises irakiennes et syrienne, conflit israélo-palestinien...), la Turquie doit satisfaire les revendications identitaires et politiques de la minorité Kurde et traiter "les dualités du territoire turque" : contraste entre le pourtour maritime et l'intérieur semi-aride; l'inégalité de développement entre l'Ouest industrialisé et l'Est sous-industrialisé ; les déséquilibres entre les villes et la campagne.

Dans le palmarès des pays, établi par le Nation Goodwill Observer (2012), la Turquie figure dans la catégorie des "puissances nouvelles" qui regroupe les pays "émergents et émergés de la mondialisation du début du XXI^{ème} siècle" à l'instar du Brésil, de la Corée du Sud, l'Afrique du Sud et l'Inde.

Si en termes d'image instantanée la Turquie a été classée 17^{ème} avec 49% d'image positive, elle a été classée en termes d'image projetée 15^{ème} avec 65% d'image positive; un score supérieur à celui de l'Espagne et de la France.

En vue de promouvoir les exportations turques dans les différentes régions du monde, et améliorer l'attractivité de la Turquie en termes d'investissements de touristes, l'adoption d'une stratégie nationale de marque pays a été jugée indispensable par les pouvoirs publics et le secteur privé.

6.3. La mise en œuvre de la stratégie marque Turquie

Les valeurs qui ont été retenues pour illustrer l'identité de la marque-Turquie sont : la vision à long terme; le courage entrepreneurial et l'adaptabilité. L'implication du secteur privé dans le processus de l'élaboration d'une stratégie nationale pour la marque-Turquie, est à noter ; il convient de souligner que c'est l'Assemblée des exportateurs turcs-TIM⁻⁵⁸ qui a joué un rôle important dans les différentes étapes de l'établissement de cette stratégie.



L'identité de la marque-Turquie, le logo et la signature ont été préparés conjointement par TIM et le ministère de l'économie Turque. Le design de la marque a été confié à l'agence Saffron.

La marque Turquie a été lancée officiellement par le président de la République Turque Recep Tayyip Erdoğan en septembre 2014 dans le cadre d'une manifestation publique organisée par l'Assemblée des exportateurs turcs.

Lors de cette cérémonie de présentation de la marque-Turquie, M. Erdoğan a remercié tous ceux qui ont travaillé dans la conception du logo et précisé que ce dernier remplacerait dorénavant le "Made in Turkey" dans les produits turcs à travers le monde⁵⁹.

Sur le site web dédié à la marque Pays, on peut lire la signature "Turkey, a hub of ideas and cultures for 10,000 years". La lecture de la marque pays est « la simplicité dans la profondeur ». Les couleurs turquoise, or et bleu ont été choisies comme couleurs du logo parce qu'elles représentent l'héritage et la culture turcs.

Le Visuel de la marque pays est un vibrant hommage à la diversité et une invitation à venir découvrir les opportunités d'affaires et de tourisme que le pays offre.

7. Les enseignements des stratégies Marque pays : l'expérience des pays émergents

Le concept de « nation branding » relève en réalité de ce que l'on appelle la diplomatie publique. Les pays émergents étudiés dans ce premier chapitre, ont chacun à sa manière, usé de cette diplomatie publique, pour se positionner sur l'échiquier international.

Souvent parce que leurs fondamentaux économiques, ne sont pas encore performants, même si leur croissance économique est ascendante depuis quelques années, ils ont tous un passif qui altère leur image de marque. Pour la quasi – totalité des pays étudiés, exception faite de la Turquie et de la Chine, les inégalités sociales, renvoient une image perçue de ces pays, bien décalée par rapport à ce qu'elle est, si l'on retient les atouts des pays.

Dans le cas du Brésil ou encore de l'Afrique du Sud, ce sont les inégalités raciales et au-delà économiques qui pèsent sur l'image de marque de ces pays. Dans le cas de la Colombie, ce sont les conflits armés de près d'un demi-siècle qui ont été à l'origine de la mauvaise réputation du pays jusqu'en 2013.

Pour d'autres pays c'est le volet politique, notamment un régime autoritaire ou perçu comme tel qui pèse sur l'image de marque. C'est le cas de la Chine, qui a longtemps pâti d'une image de pays de gouvernements coercitifs.

C'est dans des contextes de nature sociale, économique, politique ou diplomatique que les axes de la stratégie de marque nation pour chaque pays du panel se sont inscrits. Mais si la diversité des situations oriente les pays vers des stratégies très différentes, elles ont toutes en réalité un même trait commun : accompagner la vision stratégique des dirigeants, pour amorcer une nouvelle phase du développement de leur nation.

Le redressement de la situation économique ou politique d'un pays est un processus de longue haleine. Tous les pays du panel, engagés dans le processus de la mondialisation, doivent améliorer leur image, en attendant les fruits de la croissance économique. Aussi, pour s'intégrer dans le cercle des nations qui comptent, ces pays ont porté leur attention sur leur soft-power, en initiant des stratégies de marque pays.

Le football pour le Brésil, le sport pour la Chine, l'histoire et la civilisation ottomane pour la Turquie, autant de composantes de la marque pays qui permettent à ces nations émergentes de tirer leur épingle du jeu de la mondialisation, dans la perspective d'une situation économique qui s'améliore dans les quinze prochaines années.

S'agissant des pays émergents, l'Afrique du Sud, le Brésil, la Colombie, l'Inde, la Chine et la Turquie, plusieurs points communs se dégagent au terme de l'analyse de leur situation : tout d'abord, ces pays ont tous à un moment donné, engagé un processus de réformes, qu'elles soient politiques ou économiques. La refonte ou le renouveau de l'économie est l'occasion du lancement du processus marque pays.

Ensuite, corrélée à la première condition, une volonté politique clairement exprimée par les dirigeants, dès leur arrivée au pouvoir de marquer la rupture avec le passé. Tous les pays étudiés, même si leur processus de développement économique est récent, sont riches d'une multitude de facteurs, historiques, culturels, humains. Leurs atouts constituent les composantes du capital immatériel de ces nations et lorsque les pays en usent pour promouvoir leur nation, c'est le "soft-power" qui est l'argument principal de positionnement.

Ces nations ont aussi compris, certaines plus tôt que d'autres, la Chine en particulier, l'importance de la valorisation de l'origine des marques industrielles qui en synergie les unes avec les autres font la marque pays : le "designed by China" est révélateur de cette approche par le marketing territorial, qui est un pas essentiel vers la marque pays.

Dans le cas de la Turquie, c'est sa stratégie diplomatique dite "zéro ennemi", qui lui a permis de prétendre à un positionnement de puissance régionale. En effet, aussi performants que soient les résultats économiques, une nation en conflit avec son voisinage immédiat ne peut bénéficier d'une image forte. Les enseignements que l'on peut retenir de l'expérience des pays émergents, s'articule donc autour de trois grands enseignements :

Le premier élément fondateur de la stratégie de marque, c'est bien la vision qu'ont les dirigeants de leur pays ; l'ambition qui porte en elle les fruits du changement, sera le moteur de la stratégie de marque pays. Plus cette volonté d'outrepasser la situation actuelle et de réaliser son rêve sera forte et plus la stratégie de marque aura les ingrédients de la réussite.

La deuxième composante d'une stratégie de marque c'est que la stratégie s'inscrive en cohérence avec les changements institutionnels de la nation ; l'ambition se réalise au travers d'objectifs clairs, voire de système d'objectifs sectoriels, qui donneront du contenu à la stratégie de marque. C'est pour cette raison, que les stratégies brand nation s'accompagnent inéluctablement de réformes institutionnelles et sectorielles.

Enfin la troisième dimension de la stratégie de marque, et non des moindres, qui favorise des résultats positifs de la marque nation, c'est la prise de conscience que la marque pays est un instrument de coordination d'une stratégie nationale globale. Cet outil de coordination grâce auquel, le décalage entre image perçue et image réelle doit se réduire.

CHAPITRE II : LES STRATEGIES MARQUE PAYS DES PAYS DEVELOPPES (L'ESPAGNE, la FRANCE, la GRANDE-BRETAGNE, les ETATS-UNIS)

Les pays développés disposent en principe d'un avantage comparatif en termes de marque-pays et sont généralement bien évalués dans le "Nation Goodwill Observer". Leur positionnement international en termes de marque a été déterminé par la géographie, l'histoire et leur développement socio-économique et politique. Ils sont bien connus et reconnus sur la scène internationale et sont généralement bien perçus dans les enquêtes internationales traitant de l'image ou de la renommée.

Les pays anciennement développés comme les nouveaux pays qui viennent d'émerger économiquement cherchent à améliorer leur positionnement international par le biais de la promotion d'une marque ou d'un label dans un monde interdépendant et dominé par le paradigme concurrentiel.

Ainsi malgré tous les facteurs de puissance détenus par les Etats-Unis, Barack OBAMA a beaucoup insisté lors de sa campagne électorale (2008) sur la nécessité de restaurer «l'image et la Marque Amérique". En termes d'impact, la stratégie adoptée en la matière depuis l'élection d'OBAMA a permis aux USA de passer de la 7ème place à la 1ère place en 2009 dans le classement international établi sur la base de l'indice de la marque-pays (Country Brand Index).

Selon le Nation Goodwill Observer qui évalue le capital immatériel des pays, "les performers" ou ceux qui ont un Goodwill fort ne sont pas nécessairement les vieilles nations industrielles, mais des pays développés relativement "jeunes" comme le Canada, les Etats-Unis et l'Australie.

Dans cette perspective, les pays européens latins (la France, l'Italie et l'Espagne) ont une "image instantanée" -stabilité institutionnelle, juridique et fiscale- positive et une "image projetée" - performance économique et esprit d'entreprise; capacité d'innovation technologique, commerciale et organisationnelle...- faible.

S'agissant toujours des pays développés, si des pays disposent de caractéristiques différenciatrices qui ont des retombées économiques globalement positives -"l'Américain dream" pour les Etats-Unis et "la Deutsche qualitat" pour l'Allemagne-, d'autres pays développés, comme la France, ont une puissance économique "fragilisée" par les défis imposés par la mondialisation.

Dans cette section dédiée aux expériences étrangères en matière d'édification d'une stratégie de la marque-pays, nous examinerons celles de pays anciennement industrialisés à l'instar de la France, de l'Espagne,...en focalisant notre propos sur la stratégie nationale adoptée dans le domaine pour chaque pays, en mettant en exergue les fondements de la marque pays ainsi que les implications de cette stratégie en termes de classements internationaux s'y rapportant.

1. L'Espagne

L'Espagne, comme la France, fait partie des "puissances fragilisées" par la mondialisation et la succession des crises financières et économiques qui ont secoué ces dernières années les pays européens.

Dans le cas de l'Espagne, la crise a eu des effets perturbants sur l'économie et la société. Elle a en outre sensiblement détérioré la "marque pays" espagnole⁶⁰. Le pessimisme sur l'état de la santé de l'économie espagnole a impacté négativement les réalisations économiques et sociales espagnoles des années 80 et 90 et les perspectives de croissance dans les années 2000.

Le palmarès des pays selon le Nation Goodwill Observer classe l'Espagne parmi "les Latins" qui tout en ayant une image favorable, ils sont jugés comme "non solubles" dans la mondialisation. Si l'Espagne a une "image instantanée" relativement positive (75%), son score d' "image projetée" est plus faible (55%).

L'Espagne est un pays admiré et sa perception à l'international est excellente, même si elle baisse par rapport à 2010 de la 12^e à la 16^e place et devrait baisser encore en 2012.

Selon le directeur du cabinet "Reputation Institute" en Espagne : " trois critères sont pris en compte: le niveau de développement, la qualité de vie et la qualité institutionnelle".

Si l'Espagne n'a pas "une mauvaise réputation", il n'en demeure pas moins, comme le fait remarquer, le directeur de "Reputation Institute" en Espagne, qu'elle a "une réputation déséquilibrée". Selon Fernando Prado "L'Espagne a une bonne image pour les variables "soft" comme la sympathie de ses habitants ou sa culture, mais elle est moins bonne dès qu'il s'agit d'investissement et d'innovation, les variables "hard".

C'est pour remédier à cette situation que les dirigeants ont décidé de créer une entité chargée de la promotion de l'image de l'Espagne, en impliquant les acteurs publics et privés aussi bien en Espagne qu'à l'étranger.

1.1. La stratégie de Marque Espagne : la puissance et le leadership

L'ambition des dirigeants à travers la voix de l'équipe "Marca España" fondée en 2012, c'est de faire l'Espagne un pays européen puissant avec un leadership économique. La vision stratégique qui accompagne la marque pays Espagne est de faire connaître ses deux points forts.

L'Espagne a connu de grandes transformations en moins de 40 ans et les entreprises espagnoles sont aujourd'hui présentes dans le monde entier. L'Espagne n'est pas seulement présente dans les secteurs traditionnellement connus comme le tourisme et l'agroalimentaire. Ce pays est aussi performant dans d'autres secteurs comme les énergies renouvelables, les infrastructures, les technologies de la communication ou les industries du sport.

L'Espagne attire également des investisseurs internationaux dans tous les secteurs, et joue le rôle de plate-forme d'investissements vers l'Amérique Latine. Avec un rythme de croissance proche des 3% depuis trois ans, l'économie espagnole voit la sortie de la crise se profiler, créant les conditions favorables à l'optimisation d'une stratégie nationale de marque-pays et à un meilleur positionnement de l'Espagne dans la compétition mondiale.

Selon les prévisions de l'OCDE (2015), une croissance soutenue de l'économie espagnole est prévue les deux prochaines années sous l'effet "de conditions favorables, de la dépréciation de l'euro, de la baisse des cours du pétrole et de la consolidation de la reprise chez les partenaires commerciaux de l'Espagne".

L'Espagne, comme les autres pays développés, a adapté sa politique étrangère aux nouvelles réalités économiques internationales (interdépendance économique entre les pays, libéralisation des marchés, internationalisation des entreprises...) en développant sa diplomatie économique. La diplomatie économique "constitue un outil important pour l'internationalisation des entreprises dont l'économie et la société espagnole ont besoin⁶¹."

Cette "diplomatie du produit" dans le cas espagnol n'a pas seulement pour but de limiter le déficit de la balance des comptes courants ou la faible diversification géographique des exportations espagnoles. Elle a également pour objectif d'impliquer le secteur privé et la société civile dans le cadre des efforts déployés par les pouvoirs publics en vue de défendre les intérêts économiques de l'Espagne à l'étranger.

1.2. Les fondamentaux de la marque Espagne

L'Espagne a beaucoup d'atouts à faire valoir dans le cadre d'une stratégie nationale de marque-pays. Outre son patrimoine culturel et la richesse de son héritage historique, ce pays a fait preuve ces dernières décennies d'un dynamisme économique qui lui a permis de se hisser au rang des grands pays européens développés.

Si l'Espagne est d'abord prisée pour ses atouts balnéaires, le pays dispose néanmoins de nombreux autres points forts, que les responsables de la marque pays souhaitent promouvoir davantage ; les atouts culturels mais aussi la mode et le sport, sont des dimensions remarquables de la marque Espagne.

La fameuse tripléte jambon-vin-huile, l'attrait de personnalités mondialement connues comme Penélope Cruz ou Rafael Nadal, permettent à la marque pays Espagne de rayonner à travers le cinéma, le tennis ou la mode. Mais aussi le prestige urbain et sportif de Barcelone et Madrid sont les atouts du *made in Spain*, une marque toujours en évolution.

En Espagne, le cabinet de conseil Interbrand qui établit le classement des meilleures marques mondiales – au sommet duquel figure Coca-Cola, ne compte qu'une seule entreprise espagnole, Zara. Les deux plus grandes entreprises espagnoles – Repsol et Telefónica – n'y figurent pas⁶². Cette situation des marques espagnoles conforte l'idée selon laquelle, l'identité d'un pays se construit autour de ses marques nationales.

Mais l'Espagne c'est aussi un pays attractif pour les investisseurs ; au-delà du secteur de l'immobilier, l'Espagne maîtrise un grand nombre de secteurs de pointe : les trains à grande vitesse, les métros, les installations portuaires, l'énergie... De grands groupes espagnols sont présents sur les plus grands chantiers internationaux. C'est une entreprise espagnole, par exemple, le groupe TYPESA, qui participe à la construction de la troisième plus puissante centrale hydroélectrique du monde, celle de Belo Monte au Brésil. C'est ce même groupe qui a conçu, au Mexique, la plus grande usine de traitement des eaux jamais mise en service.

Or, malgré les performances de certains grands groupes, l'image de l'Espagne est encore ternie par la crise et trop souvent associée au slogan "Sol y Playa". C'est pour réajuster cette image, que l'Espagne a mise en œuvre la "Marca España".

1.3. La mise en œuvre de la stratégie "Marca España"

Pour profiter de la valeur ajoutée engendrée par la mise en œuvre d'une stratégie nationale de marque-pays, l'Espagne a, dans le contexte du renforcement des instruments de la diplomatie économique, créé le poste de Haut commissaire du gouvernement pour la "marque Espagne" (l'arrêté royal 998 du 28 juin 2012).

Ce poste, occupé actuellement par Carlos Espinosa de los Monteros, dépend fonctionnellement du chef de gouvernement-via le Conseil de politique étrangère- et du ministre des affaires étrangères et de la coopération⁶³.

L'objectif de la stratégie "marque Espagne 2020" est double⁶⁴:

- renforcer l'image d'une Espagne faisant partie des premières puissances économiques et politiques du monde;
- mettre en évidence les nombreux atouts de l'Espagne dans les domaines de la culture, du patrimoine, de la langue, de la science, de la technologie, du tourisme, de la mode, la gastronomie, la solidarité...

La marque Espagne selon les responsables officiels espagnols: "est une politique d'État – mieux, celle de tout un pays –, qui compte sur la participation de toutes les administrations, des entités publiques et privées, des entreprises, du secteur privé et de la société civile dans son ensemble". Elle est l'une des priorités du ministère des affaires étrangères et de la coopération de l'Espagne.



Le Haut-Commissaire de la "marque-Espagne" coordonne les différentes administrations publiques et travaille en collaboration avec le secteur privé en vue de promouvoir l'image de l'Espagne par-delà ses frontières.

En rapport avec cette collaboration entre administration publique et secteur privé, il convient de rappeler que le Haut-commissaire actuel pour la marque Espagne -Espinosa de los Monteros- est un professionnel qui bénéficie d'une longue expérience dans le monde de l'entreprise.

En vue d'encourager l'implication du secteur privé dans la stratégie nationale de la marque -Espagne et assurer les synergies entre le secteur public et le secteur privé, les "Fondations Conseils" -dirigés par des grandes entreprises en collaboration avec le ministère des affaires étrangères et de la coopération- ont été sollicités à cet effet. Il s'agit de 8 "Fondations-Conseils" : Espagne-Royaume-Uni; Espagne-Japon; Espagne-Chine; Espagne-Russie; Espagne-Mexique; Espagne-Inde; Espagne-Australie; et Espagne-Brésil.

Dans le cas de l'Espagne, on peut là aussi constater que la volonté politique est la condition de lancement de la stratégie et que la mobilisation de tous les acteurs, reste un facteur clé de la réussite et de la pérennisation de la stratégie de marque pays, à l'instar de la stratégie marque entreprise.

Les premiers résultats

Marca España a fêté en 2015 son troisième anniversaire ; l'occasion pour le Haut-Commissaire d'annoncer que les efforts pour redorer l'image de l'Espagne ont porté leurs fruits. Après trois années d'existence de la Marca España, l'image internationale du pays a connu une amélioration considérable. Selon la dernière étude Country Reprtrak Survey, l'Espagne arrive en 17^e position dans le classement des pays ayant la meilleure réputation à l'étranger⁶⁵.

D'autre part, le rétablissement de l'image de marque du pays ouvre de nouvelles portes et multiplie les opportunités de collaboration et de développement économiques. Les derniers chiffres de l'Indice de Force de la Marca España le confirment. L'étude, qui mesure la capacité du pays à attirer l'investissement étranger et le tourisme, mais aussi à générer de l'exportation, indique que l'Espagne a amélioré son classement de 7 positions, se classant ainsi douzième sur une liste de 206 pays.

Le travail de l'équipe "marque Espagne" a permis à l'Espagne d'améliorer son image de marque aussi bien en termes de réputation que de confiance, ce qui lui permet de montrer au monde combien l'Espagne est "moderne et dynamique"⁶⁶.

2. La France

2.1. La marque France

Dans le contexte de la mondialisation marqué par l'émergence de nouvelles puissances et une redistribution des forces économiques, la France ne pouvait ignorer l'importance de la stratégie marque-pays pour l'amélioration de son positionnement international. Cela est d'autant plus vrai que "la France n'est plus le centre du monde, comme elle le fut peut-être au XVII^e siècle, mais un simple acteur de cet univers qu'est notre planète⁶⁷".

Certes, la France demeure une puissance qui compte tant sur le plan géopolitique que géoéconomique et qui suscite la confiance. Elle figure parmi les pays ayant une "marque de facto" dans le sens de "l'image mentale du pays que se font les gens à l'étranger".

Il va sans dire que les pays dits "marques" possèdent un avantage compétitif par rapport aux pays concurrents n'ayant pas cet atout⁶⁸. Ces derniers doivent redoubler d'efforts pour se faire reconnaître, susciter la confiance et être crédibles.

Cependant, la marque-France a été fragilisée par la faible compétitivité économique de ce pays dans un monde globalisé et concurrentiel. Si les américains et les allemands ont une image économique positive associée à l'avance technologique et à la capacité d'innovation, l'image de la France dans les enquêtes internationales en rapport avec la marque est davantage associée à des valeurs et des mythes fondateurs de nature politique et culturelle.

Malgré le déclin relatif de la puissance française, il n'en demeure pas moins que ce pays dispose encore d'atouts, de forces et de véritables facilités qui lui confèrent la confiance et la crédibilité sur la scène internationale.

Nonobstant les doutes sur les capacités de la France à tirer profit des opportunités offertes par la mondialisation, la France se distingue par une longue histoire, une culture riche et une industrie de luxe ainsi que par l'attractivité des IDE et des touristes.

Dans cette optique, il convient de rappeler que les marques françaises (Louis Vuitton, Chanel, Hermès, Cartier, Axa, Danone...) figurent dans les cent premières marques du classement Interband et que la France a été classée en 2014-2015 en 17^e position sur 75 pays analysés par le rapport annuel du réseau Future Brand relatif au classement des pays possédant la meilleure image dans le monde. Sur les items concernant le patrimoine historique, la variété des attraits touristiques et la gastronomie, la France a été classé dans le top 3 mondial.

Cependant, la France n'arrive pas à s'imposer dans ce genre de classement dans les domaines de l'industrie et de la haute technologie. Malgré ses atouts industriels et technologiques (TGV, centrales nucléaires ...), elle continue à être perçue comme un pays de mode et de gastronomie.

Ainsi, le classement des marques pays sur la base des compétences particulières qui leur sont reconnues par catégorie particulière, associe la France à la mode (65%) et l'Allemagne à l'automobile (77%).

La notion de "Nation Goodwill", qui vise à analyser les forces et faiblesses du capital immatériel et du capital marque pays, n'est pas trop favorable aux anciens maîtres du monde du XIXème siècle à l'instar de la France. Si le "Nation Goodwill Observer" classe le Canada parmi les 6 pays "privilegiés de l'image"(89% d'image instantanée positive), la France est classée dans la catégorie des "puissances fragilisées"(79% d'image instantanée positive).

2.2. Les atouts de la marque France

Le design et le raffinement, sont les atouts historiques de la France qui viennent naturellement à l'évocation des produits français. Même si à l'heure de la marque pays ses valeurs symboliques sont réductrices et cantonnent l'image de la France à une conception artisanale de la production.

Il y a seulement une vingtaine d'années avant que ne souffle le vent de la mondialisation, la France avait une image de grande puissance industrielle, innovante et à la pointe de la technologie avec le TGV, le Concorde. Autrement dit, c'est avec les industries de demain, que la France doit renouer pour renforcer une image de marque bâtie sur des fondamentaux solides.

Mais la France ne dispose pas 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 triptyque 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". (*Extrait du rapport de la mission marque France, page 3*).

Par rapport à ses voisins européens-notamment, l'Allemagne-, la France a perdu beaucoup, dans le contexte de la mondialisation et de la succession de crises économiques et financières, en termes de compétitivité. D'où la détérioration de sa balance commerciale et la vague de délocalisations de ses entreprises.

Selon le publicitaire, Philippe Lentschener président du groupe communication McCann et chargé d'élaborer une stratégie de marque pour la France, la solution dans cette optique passerait "par un retour aux valeurs fortes" et aux "mythes fondateurs" du pays qui sont d'ordre politique et social : la Révolution française, les Droits de l'Homme, les Lumières, la Laïcité...

Pour aider la France à se positionner et identifier ses caractéristiques différenciatrices, la mission a proposé trois valeurs fondamentales constitutives : la passion, la vision et la création.

Cette conception de la "Marque-France" renvoie aux valeurs qui fondent ce pays et son identité car comme on le fait remarquer dans ce contexte, "la marque pays -au sens moderne- va au-delà des labels passifs et des certifications d'origine: elle conduit à se reconnaître dans ses valeurs, sa vision du monde, sa culture⁶⁹".

En d'autres termes, si la France ne dispose pas de "récit économique historique connu de tous", comme les Etats-Unis et l'Allemagne, il faut agir sur ses atouts culturels et politiques et chercher à les valoriser dans le domaine économique.

En rapport avec cette évolution, l'élaboration d'une stratégie nationale de marque a été considérée ces dernières années par les pouvoirs publics français comme un investissement important pour posséder un avantage compétitif et améliorer la base globale des exportations françaises.

Ainsi, pour aider la France à mieux se positionner au niveau mondial et améliorer sa compétitivité en termes d'exportations et d'attractivité économique et touristique, une mission "Marque France" a été mise en place le 30 janvier 2013. La tâche principale qui a été confiée à cette mission était de trouver un "concept différenciant" basée sur les valeurs fortes du pays dans un environnement de concurrence mondiale.



2.3. La stratégie de marque France : un récit économique pour la France

Le cas de la marque France est illustratif à ce niveau de la forte interdépendance entre la volonté politique et la stratégie de marque pays. Si la marque France n'en est qu'à ses balbutiements, c'est parce que l'équipe initiatrice du projet, a changé.

Lancée sous l'impulsion de l'équipe de Arnaud Montebourg, avec l'aide du président de l'agence de publicité Mc Cann, le ministre de l'économie de l'époque travaillait pour concevoir une "nation branding " à la française. Un premier rapport fut remis en mars 2013 posant les fondations de la « marque France ».

L'année 2013 devait être consacrée à la construction de la marque France- lancement de la mission, consultations sur les valeurs fondatrices de la marque, rédaction du rapport final – janvier 2014 devait être la date de l'opérationnalisation de la marque France.

S'agissant de la France, elle doit améliorer son image projetée pour tirer parti de la mondialisation et modifier sa perception aux yeux du monde. Les résultats d'études d'image démontrent que la France n'est pas toujours bien perçue et elle n'est pas catégorisée comme une économie performante, dynamique et ouverte. Si dans notre monde moderne, écrit J-N. Kapferer, "la perception est la réalité"⁷⁰, la France a besoin d'une stratégie marque-pays qui tout en maximisant les aspects positifs de son image instantanée, insiste sur ses performances industrielles et le dynamisme de sa recherche scientifique.

En d'autres termes, la stratégie marque-pays de la France devrait véhiculer une image plus technologique dans une société internationale plus marquée par la prévalence du savoir, de l'information et de l'innovation ainsi que par la connexion réelle et virtuelle à travers les frontières.

3. La Grande-Bretagne

3.1. La marque "Great-Britain" : la puissance financière

Lors de la conférence des Nations-Unies pour le commerce et le développement en 2011, la Banque Mondiale a déclaré que le Royaume-Uni était le pays de l'Union européenne et du G8 où il était le plus facile de développer son activité commerciale avec un grand potentiel d'investissements à long terme.

Le gouvernement de David Cameron a en effet, pris de nombreuses mesures pour lever toutes les barrières que pourraient rencontrer les investisseurs, et a fait de l'investissement le moteur de la croissance. Alliant avantages fiscaux et régimes incitatifs, le Royaume-Uni est une terre d'accueil pour les investisseurs notamment dans les services et la recherche et développement. Avec un impôt sur les sociétés des plus bas d'Europe, le Royaume-Uni a un régime fiscal des plus compétitifs de l'Union européenne.

De très gros capitaux de toutes les nationalités, ont été investis dans plusieurs entreprises anglaises, le transport urbain terrestre, les grands magasins Harrods, le luxueux grand magasin de Knightsbridge, n'appartiennent plus aux Anglais depuis trente ans ; les grands établissements hôteliers ont aussi été rachetés par des grosses fortunes arabes ou indiennes.

La diplomatie britannique de David Cameron est résolument tournée vers les intérêts économiques et commerciaux de son pays. Les relations avec les pays émergents d'Asie, d'Amérique latine et d'Afrique du Nord, sont renforcées ; notamment en affirmant la présence britannique à travers le monde : William Hague, ancien ministre des Affaires étrangères, s'était engagé à maintenir les 140 ambassades britanniques à travers le monde.

Il tient également à développer la présence britannique dans les pays émergents, plus particulièrement par l'ouverture ou l'augmentation des effectifs de consulats, en particulier en Chine et en Inde, mais aussi au Brésil, au Mexique, en Indonésie.

Le rayonnement de la Grande-Bretagne est ainsi assuré : une présence linguistique, culturelle dans une grande partie du globe.

3.2. Les composantes de la marque Grande-Bretagne

Comme le révèle l'enquête du Goodwill des Nations, l'imaginaire collectif est déterminant dans l'image d'un pays. Le Royaume-Uni, a une image très liée à la haute finance, comme la France est associée au luxe et à l'art de vivre et l'Allemagne à la qualité technologique. La force de cette image est la toute puissance de la finance, abritée par le plus grand centre mondial de la finance "la City".

La Grande-Bretagne a obtenu la troisième place dans le classement Nation Brand Index 2013 d'Anholt/ GFK⁷¹, juste devant la France, mais derrière les Etats-Unis et l'Allemagne. "L'impact des Jeux Olympiques de Londres en 2012 qui ont réussi à placer la Grande-Bretagne parmi les grandes destinations mondiales⁷²", en affirmant la capacité du pays à répondre aux exigences d'une telle manifestation, de sécurité, fiabilité et créativité.

Le tourisme représente une part majeure de l'économie britannique : avec plus de 31 millions de touristes en 2013, le Royaume-Uni est la huitième destination touristique mondiale. Le secteur des services, qui représente les deux tiers du PIB, est devenu le moteur de la croissance britannique. L'assurance, l'électronique et les industries pharmaceutiques et énergétiques sont aujourd'hui parmi les plus compétitives d'Europe.

La monarchie britannique et plus particulièrement la reine d'Angleterre, jouent un rôle de symbole et de fierté dans l'imaginaire britannique, telle que la reine est considérée comme l'élément principal de cohésion et de pérennité. La souveraine est l'incarnation du pays, de sa tradition, de son histoire et reflète l'image de son royaume, à l'intérieur comme à l'extérieur. C'est un gage de stabilité à la tête de l'état et "son rôle est d'offrir continuité et unité à la nation"⁷³.

Le drapeau britannique lui-même est hautement symbolique de l'union du royaume puisqu'il comporte les symboles des différents pays qui forment le Royaume-Uni.

Chaque dimension de la marque est déclinée à travers l'attribut "GREAT", l'éducation, la culture, la technologie, l'innovation. Dans tous ces secteurs, la signature est reprise, sur les supports de communication et sur les sites web.

La campagne Great Britain avec un budget de 100 millions de £ avait pour objectif de promouvoir le pays vis-à-vis des touristes mais aussi les hommes d'affaires et les étudiants.



"The GREAT Britain campaign showcases the very best of what Britain has to offer. We welcome the world to visit, study and do business with the UK."

Selon Conrad Bird, membre du cabinet du premier ministre et directeur de la campagne "Britain si Great", l'objectif de la communication est de positionner la Grande-Bretagne comme une nation dynamique, innovante et attractive à visiter pour que le monde pense et perçoive différemment la Grande-Bretagne.

De nombreuses célébrités ont associé bénévolement leur nom à cette campagne nationale, David Beckham, Richard Branson, ou Andy Murray, fiers de leur appartenance au Royaume-Uni, arguant ainsi leur patriotisme. Plus de 190 entreprises ont également participé à faire rayonner l'image de la Grande-Bretagne à travers de marques comme Jaguar Land Rover, BBC, British Airways et Virgin.

3.3. Les premiers résultats de la stratégie de marque Grande-Bretagne

La campagne a généré des résultats impressionnants : un retour sur investissements de 500 millions de £ et le responsable chargé de la campagne, prévoit une augmentation de 50 % du budget pour l'année 2015-2016.

L'importance du retour sur investissement de la campagne " Britain is Great" est redevable à la synergie créée entre les acteurs de la campagne ; les fonctionnaires et les ministres, ont coopéré pendant plusieurs séances de travail à Londres et à l'étranger. L'équipe de Conrad Bird a su créer et multiplier les partenariats : aussi bien avec des organismes non gouvernementaux, que des entités culturelles et économiques en associant des événements à des entreprises nationales.

La campagne prévoit en effet des budgets médias conséquents notamment pour le volet touristique 100 millions £, sur 4 ans. La stratégie a des ambitions claires : *"attirer 4 millions de visiteurs supplémentaires"*, soit 2 milliards de £ de retombées pour le pays.

Du côté économie, la recherche d'investisseurs n'est pas en reste : toutes les agences gouvernementales, à commencer par le UK Trade and Investment, déclinent le thème sur les dix piliers de la stratégie : culture, innovation, créativité, entrepreneuriat, shopping, sport

La force de cette campagne de communication, réside dans l'implication de tous les acteurs, faisant de la marque Great Britain, la quatrième marque mondiale dans le classement Interbrand. La marque doit rester cohérente, même si dans un environnement turbulent, elle doit évoluer. De plus chaque action de la campagne a été évaluée et mesurée. C'est en effet un travail de longue haleine, des campagnes de communication planifiées sur des dizaines d'années.

Mais le coordonnateur de la campagne ne compte pas s'arrêter en si bon chemin ; au-delà de la campagne publicitaire et numérique, le groupe chargé de la promotion de marque pays, a organisé plus de 500 événements à travers le monde, en Malaisie, Chine, Colombie, etc. Si l'équipe de la marque pays a réalisé de telles performances, c'est selon Conrad Bird, parce qu'au-delà des budgets, c'est la passion qui est le moteur du succès.

4. Les Etats-Unis

4.1. La stratégie de marque pays "USA" : rester numéro un de la planète

A travers la citation du Président Barack Obama " *Et ensemble avec votre aide et la grâce de Dieu nous continuerons d'aller de l'avant et rappellerons au monde les raisons qui font que nous vivons dans la plus grande nation de la Terre.*", le ton est donné ; demeurer la plus grande nation de la Terre, est le premier des plus grands objectifs du mandat du président américain.

En ces temps de mondialisation, sur une planète, on ne peut plus fragilisée par les conflits en tout genre, plus déséquilibrée par une redistribution des pouvoirs économiques, les Etats-Unis d'Amérique, grande puissance économique politique et diplomatique depuis plus d'un siècle, s'en trouve mise à mal par la globalisation et l'émergence effrénée de nouvelles puissances, avec en tête de liste la Chine.

Conscient de cette réalité, pendant que les fondamentaux de l'économie américaine, malmenés par la crise mondiale sont sujets à réforme, la maison blanche, initie pour soutenir psychologiquement cette phase, la marque USA.

En effet, dans le classement mondial des cent marques les plus performantes de l'année 2014, les trois premières sont américaines, Apple, Google et Coca-Cola.

Ce palmarès est significatif de la place qu'occupent les Etats-Unis dans l'économie mondiale. Au-delà de la suprématie économique, les Etats-Unis, bénéficient d'une très forte influence culturelle et leur poids dans le monde est considérable. Grâce à cette influence culturelle, les Etats-Unis d'Amérique ont un accès facile à tous les marchés du monde, contribuant ainsi à un dynamisme économique sans précédent.

Malgré les effets négatifs de la crise financière et économique sur le positionnement international des Etats-Unis, ce pays demeure la première puissance mondiale. En termes d'image de marque, les Etats-Unis font partie des pays ayant un récit économique fort qui renvoie à un référentiel commun de millions d'américains, à savoir "l'american dream".

L'élection de Barak Obama comme président des Etats-Unis en 2008 a donné un nouvel élan à l'image de l'Amérique grâce à une meilleure gestion de la communication. Cette image était mauvaise en raison d'une politique américaine étrangère au temps de Bush -père et fils- interventionniste et inéquitable. Comme l'a fait remarquer John Quelch dans le Sunday London (2003): "Pax Americana menaçait Brand America".

4.2. Les dimensions de la marque USA

Face à l'érosion du sentiment pro-américain, à la suite notamment du scandale de la NSA en Allemagne, l'image des USA est passée de 76% en 2009 à 35% d'avis favorable aujourd'hui, le gouvernement en partenariat avec le tourisme, réagit pour redorer l'image du pays⁷⁴.

La première puissance mondiale, riche de ses marques produits et services est en elle-même une marque à part entière ; présente dans tous les domaines, politique, économique, écologique, technologique ... Les Etats-Unis soignent leur image, en exerçant leur soft-power, pour préserver leur place de leader du monde, aujourd'hui menacée par les grands pays émergents.

Mais l'économie américaine bénéficie de nombreux atouts, qui confortent sa place de première puissance économique mondiale : des ressources variées et en grande quantité, des étendues spatiales uniques, 4000 km d'une côte à l'autre et un système capitaliste puissant apte à affronter les crises périodiques. Si l'on y ajoute un potentiel humain remarquable, et la suprématie culturelle, alors les facteurs de la puissance sont réunis.

Le gigantisme de l'espace américain, a été source d'opportunités d'ouverture et de croissance ; autant par sa richesse en ressources naturelles, l'industrie métallurgique a été prédominante dès le début du XIXème siècle que par ses échanges économiques avec les voisins du Nord et du Sud, le Canada et le Mexique, symbolisée par la mise en place de l'accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA).

Les conditions naturelles ont aussi favorisé l'agriculture du pays ; doté de bonnes conditions climatiques, le pays a pu bâtir sa croissance sur l'agriculture et diversifier sa production agricole.

Mais la puissance américaine est d'abord fondée sur un système capitaliste fort, qu'il utilise comme un instrument de domination par le biais des grands groupes mondiaux que le système a produit : l'image de l'économie américaine est celle des "géants de la production", par le chiffre d'affaires, le nombre de leurs employés, la diversité de leur production et, le plus souvent, le niveau élevé de leurs bénéfices.

La langue, l'anglais incontournable pour être présent à l'international est à la fois, la langue diplomatique, économique et culturelle et conforte la suprématie culturelle dans le monde. En particulier à travers les programmes télévisés et le cinéma sont très fortement présents dans le monde : 73% des images diffusées dans le monde sont américaines⁷⁵.

"L'American way of life", se propage aussi à travers les médias, et notamment la publicité ; les grandes marques américaines, appartenant en général à des multinationales, diffusent leurs campagnes publicitaires sur les médias du monde, participant ainsi à diffuser dans le même temps, la culture américaine (Coca-Cola, Nike, Levi's...).

Tous ces atouts expliquent, que l'économie américaine domine encore le monde, même si la question de son déclin est posée depuis deux décennies.

C'est pour maintenir cette situation et la place des USA dans le monde, que le comité chargé de la marque pays a mis en place une marque pays et une stratégie de communication pour l'accompagner.

4.3. La stratégie de marque USA et sa mise en œuvre "Discover America"

La stratégie de marque USA a été confiée à un organisme dédié, « Brand USA », chargé d'une campagne marketing pour le pays. Brand USA a été établie suite à une Loi fédérale américaine adoptée en mars 2010, le « Travel Promotion Act », qui a établi un partenariat public-privé entre l'industrie du tourisme et le gouvernement des Etats-Unis.



Brand USA, organisme créé sous la forme d'un partenariat public-privé est chargé de la marque pays ; il a débuté ses opérations en mai 2011. Brand USA travaille en étroite collaboration avec le secteur touristique et les acteurs économiques pour améliorer l'attractivité du pays.

Durant son premier mandat, le président Obama a inauguré une nouvelle approche de communication avec les citoyens américains. Ainsi, ce premier mandat a été qualifié de "cyber-présidence".

La "success story" du président Obama et sa campagne de communication lors des élections présidentielles de 2008 ont permis de redorer l'image des Etats-Unis. En effet, Barak Obama est un exemple réussi de la marque pays. Il représente l'Amérique d'aujourd'hui : jeune, dynamique, avec une famille classique mais également moderne.

La Marque USA a bénéficié en 2013 de nombreux partenariats et d'un budget conséquent : 339 partenaires ont contribué à générer 139 millions de dollars. La campagne télévisée a débuté avec une première vague de publicité et a visé les marchés du Royaume-Uni, du Japon et du Canada. Une deuxième vague destinée aux publics du Brésil, de la Corée du Sud, et plusieurs autres marchés sont programmés.

Le film télévisé, support principal de la campagne, illustre la diversité de la population américaine et la force du melting-pot. Cette campagne est considérée comme la première initiative qui tente de présenter les USA avec une image cohérente.

Une campagne de communication « Discover America, Land of Dreams » est lancée par l'entité en charge de la marque USA. Elle a pour objectif de redonner confiance aux touristes-qui ont désavoué la destination-, et de convaincre les partenaires économiques que les affaires aux Etats-Unis sont toujours bénéfiques.

Brand USA, avec l'aide de son agence de communication dédiée JWT, emploie une stratégie de marketing complètement intégrée, en utilisant un plan de communication multi-média, des messages publicitaires télévisés ainsi que des annonces publicitaires numériques. En plus, d'une stratégie de médias sociaux, les pages de Facebook, Twitter et YouTube présenteront des promotions et des engagements spécifiques du pays, et le nouveau site web relancé, DiscoverAmerica.com, sera le portail d'information officiel.

La stratégie de marque pays USA, témoigne combien même la première puissance économique mondiale, a besoin d'unifier son image, de coordonner ses actions et de planifier sa communication institutionnelle. C'est dire si la marque pays n'est plus un luxe mais une nécessité.

5. LES ENSEIGNEMENTS DE LA STRATEGIE DE MARQUE PAYS : LE CAS DES PAYS DEVELOPPES

Les pays développés, anciennement industrialisés ont des indicateurs économiques très performants mesurés à l'aune des investissements directs, des entrées touristiques et des universités les mieux cotées. Grâce à leurs performances ces pays figurent parmi les cinq premiers dans les classements internationaux.

Les stratégies de marque pays dans le cas de l'Espagne, de la France, du Royaume Uni et des Etats-Unis, édifient leur vision sur les fondamentaux économiques et se projettent pour les extrapoler dans les vingt prochaines années. La "City", première place financière au monde, l'industrie automobile ou aéronautique, la Silicon Valley, autant de savoir-faire dûment ancrés dans l'économie mondiale et directement évocateurs de ces pays, constituent ainsi le terreau d'un contenu d'image fortement différenciateur.

Les images perçues de ces leaders de la mondialisation, sont d'abord construites sur la compétitivité de leur industrie et la performance de leur secteur tertiaire, la qualité de leur production, leur capacité à innover et leur dynamisme économique. De plus, ces pays possèdent une identité très forte qui corrobore leur positionnement, tout en adoucissant leur image de puissance économique.

La Reine d'Angleterre, le luxe et l'art de vivre Français et "l'american way of life", sont autant de valeurs ancestrales, relevant du domaine du symbolique et du récit national, utilisées comme des attributs secondaires.

Le soft -power joue un rôle clé dans l'imaginaire collectif, il doit être valorisé pour devenir un argument de différenciation clair. En termes de stratégie de communication, il s'agit d'un argument d'appui, l'argument principal étant l'attribut discriminant.

Il est clair cependant, que le niveau de développement a une influence directe sur la gestion de la marque pays. Les enquêtes internationales sur les marques pays montrent qu'il existe une relation entre la marque pays et la qualité perçue des produits en général⁷⁶. Plus encore, s'il s'agit de biens comportant un certain degré de technologie, alors les produits provenant des pays industrialisés sont d'emblée bien évalués. Alors que les biens fabriqués dans les pays en développement sont perçus en général de qualité moindre, et non spécifiques.

C'est pour cette raison que l'image d'un pays intègre ses symboles nationaux et culturels mais aussi sa situation économique et politique, son degré d'industrialisation...Par conséquent, l'image du pays d'origine d'un produit dépend effectivement de la perception du degré de développement économique du pays.

C'est dire si les pays développés bénéficient de cet avantage "qualité de la production" dans leur image de marque pays. La tradition industrielle de ces pays, leur permet d'attirer des flux d'investissements toujours plus importants, améliorant à la fois leurs chiffres et leur image.

Inversement, les contre-performances des pays en développement ou émergents, renvoient une image de production de moindre qualité et affectent négativement leur image. Ceci explique pourquoi ils attirent moins d'investisseurs. Mais l'image associée à un pays n'est pas figée. Elle évolue dans le temps, au fur et à mesure des changements opérés en matière d'industrialisation, de stratégie marketing territoriale, de styles de vie... Les pays développés l'ont compris très tôt.

La performance économique et la place des "privilegiés de la mondialisation" en tête des classements internationaux ne les dispensent pas pour autant d'une stratégie de marque pays pour rester en tête des répertoires mondiaux. Par analogie à la marque produit, les produits de luxe ont aussi besoin d'une stratégie de communication sur la marque pour rester dans le haut de gamme. C'est de cette manière que procèdent aussi les pays riches.

Les décideurs des pays ne devraient pas considérer comme accessoires les classements internationaux relatifs à la marque. Le rang de leurs nations respectives est très souvent le reflet fidèle de la place que le pays occupe chez les cibles internes et internationales.

Or, la place d'une marque dans l'esprit du public n'est autre que la manière avec laquelle les publics visés (touristes, investisseurs, étudiants, sponsors...) ordonnent les marques par préférence afin d'en choisir une. Améliorer la position de la marque pays dans les classements internationaux revient, donc, à améliorer la perception de l'image du pays chez le public. Remonter dans le haut des classements est donc aujourd'hui un enjeu majeur, sciemment intégré dans les stratégies de toutes les nations.

Les dirigeants ont tous, dans le cas des pays du panel étudié, fait de la stratégie marque pays, une priorité pour qu'elle devienne un levier de positionnement sur l'échiquier international.

L'enseignement principal en matière de la stratégie marque pays est indéniablement celui du renouveau : une marque pays est instaurée pour traduire la volonté des décideurs d'amorcer une nouvelle ère : c'est aussi la prise de conscience du pays que sans "prendre la parole d'une seule voix" c'est toute une nation qui veut dire au monde ce qu'elle est, ce qu'elle sait faire et pourquoi elle compte.

Cette approche s'exprime alors de façon cohérente, au travers une marque nation, en choisissant dans les fondamentaux du pays, les attributs distinctifs prégnants, ceux à même de porter haut les valeurs de la marque nation.

Une stratégie de marque, qu'elle soit pour un produit, un service ou un territoire, ne peut pas atteindre ses objectifs, si elle n'est pas fondée sur une vision, une ambition d'évolution. Les dirigeants peuvent en faire un levier de changement.

Une stratégie de marque efficiente repose sur plusieurs conditions dont une campagne de communication institutionnelle, conçue et conduite par des professionnels, planifiée dans la durée parce qu'une image de marque se forge lentement dans la continuité et le professionnalisme.

Relevant du domaine de l'imaginaire collectif et du récit national, le soft-power joue un rôle majeur même lorsque les indicateurs économiques sont très bons et le classement est dans le top five des nations : c'est le cas du Royaume Uni, mais aussi de la France et des USA. La Reine d'Angleterre, le luxe et l'art de vivre en France, le charisme du Président américain et "l'American way of life" sont autant de symboles, basés toutefois sur des valeurs très anciennes qui ont forgé les images fortes de ces pays. C'est dire si la marque est en elle-même d'abord porteuse de rêve et d'imaginaire. Elle est cristallisée par une promesse, une signature et une identité visuelle.

En définitive, les enseignements à retenir pour la construction de la marque Maroc mettent en évidence que le chemin est long et complexe.

Il y a d'une part, les fondamentaux économiques et sociaux : une industrie, une agriculture, des secteurs innovants et du côté social, un système éducatif performant, un système de santé et un système judiciaire transparents. D'autre part, il y a la dimension onirique qui renvoie à la volonté d'aller au-delà des réalités du pays.

Ainsi, pour avoir une image de marque positive et pour remonter dans les classements inter brand internationaux, les dimensions structurelles et institutionnelles du Maroc doivent inéluctablement s'améliorer dans la durée.

La démarche de brand-nation que le Maroc s'apprête à enclencher repose sur deux volets : l'amélioration des fondamentaux de la vie sociale et économique, une population heureuse et fière d'être marocaine, mais aussi une dimension imaginaire celle d'un Maroc dont nous rêvons tous. Sans ces deux dimensions, l'édification de la marque Maroc est irréalisable.

A decorative graphic consisting of several overlapping, semi-transparent grey shapes that resemble stylized leaves or petals, arranged in a fan-like pattern from the top-left towards the bottom-right.

**QUATRIEME PARTIE : LA STRATEGIE DE MARQUE MAROC : QUEL
POSITIONNEMENT POUR LA MARQUE MAROC ?**



Il est aujourd'hui, largement admis qu'un pays pour se positionner à l'échelle mondiale doit adopter une stratégie de marque pays pour soutenir son développement.

C'est la démarche dans laquelle le Maroc s'est engagé pour affirmer son rôle de leader régional, en marche vers l'avenir. Riche d'une panoplie d'atouts, nuancés toutefois par de nombreux défis, le Maroc est en phase de choisir un axe de positionnement pour se frayer une place sur l'échiquier mondial.

Le Maroc est face à un défi majeur : clarifier et améliorer son image de marque à l'international. La marque pays, adossée aux politiques sectorielles et aux grands chantiers de développement humains doit jouer le rôle de levier d'une perception positive.

Pour y parvenir, plusieurs conditions doivent être réunies pour que la stratégie de marque pays, joue pleinement son rôle :

- Il est nécessaire que la stratégie soit portée au plus haut niveau de l'Etat pour la hisser au rang d'ambition nationale.
- L'implication des acteurs dans le processus de mise en œuvre est une condition de la réussite de la stratégie.
- Les secteurs économiques doivent s'approprier la marque pays pour la décliner dans les différentes activités.

A l'instar de nombreux pays, autant dans le cercle des pays émergents que des pays plus développés, la marque pays est issue d'une nouvelle vision stratégique des dirigeants. Elle vient entériner une forte volonté de changement et appuyer concrètement, par une stratégie globale, la voie du renouveau.

Le Maroc est dans cette phase de renouveau. Le pays réunit plusieurs conditions favorables pour occuper un positionnement international distinctif. Il faut pour cela, adopter la méthode qui a fait ses preuves sous d'autres cieux, choisir un axe de positionnement, se doter d'une entité dédiée, impliquer les acteurs et construire la communication qui accompagne ce processus.

1. Les dimensions de la marque Maroc

1.1. Les atouts et les défis de la marque Maroc

Les territoires et les nations sont autant de champs concurrentiels que les investisseurs, les touristes et les exportateurs recherchent. Pour accroître sa part de marché globale touristique, commerciale et financière, le Maroc ne pouvait rester en marge de ce mouvement de mise à niveau communicationnel mondial pour se doter d'une image de marque forte et porteuse d'une valeur ajoutée.

Au-delà des facettes objectives, liées à la dimension commerciale "Label Maroc" instauré par les départements ministériels ou les organismes publics en charge du tourisme, de l'artisanat et des exportations. La Marque Maroc recèle des dimensions émotionnelles, inspirées par le pays. Elle est en effet une combinaison de valeurs objectives et affectives, qui servent de socle pour la construction à terme, de la perception souhaitée.

L'axe de positionnement pour le Maroc sera choisi parmi les dimensions révélées dans le diagnostic général : le Maroc dispose en effet de nombreux atouts et d'opportunités qui le place en position privilégiée en tant que futur hub régional, financier, logistique et de transbordement :

- Tout d'abord, sa location géographique, au croisement de deux continents qui en fait un point de passage obligé entre le Nord et le Sud, mais aussi, entre l'Asie et le Moyen-Orient pour toutes marchandises à destination de l'Europe du Nord.
- Le climat des affaires -selon la Banque Mondiale, le Maroc a gagné 28 places entre 2007 et 2014 en ce qui concerne la facilité des affaires- auquel s'ajoute une stabilité par rapport à la région.
- Le Maroc est considéré comme exceptionnel du point de vue de sa stabilité et la pérennité des invariants qui fondent une dimension distinctive de la marque Maroc.
- Le Maroc se distingue aujourd'hui par sa politique énergétique, clairement tournée vers les énergies renouvelables, en termes de production et d'utilisation.
- Le Maroc dispose d'infrastructures de qualité et en nombre croissant : 57.000 km de réseau routier, dont 1500 km d'autoroutes, 38 ports, 26 aéroports dont 16 internationaux.

- Le Maroc bénéficie de la présence de grandes entreprises clés dans plusieurs secteurs par la présence d'entités internationales dans les zones franches, mais aussi, d'industrie implantées dans des pôles de développement, comme Renault ou Bombardier.

Cependant, ce potentiel de positionnement est nuancé par des points faibles, encore critiques pour l'avenir du Maroc, qui affectent négativement son image à l'international.

- La faible qualification des ressources humaines est certainement la première menace, à court et moyen terme pour le positionnement du Maroc ;
- Des démarches administratives et une législation fiscale répertoriées comme des handicaps réels pour l'attractivité des investissements.
- Une production industrielle à faible valeur ajoutée.
- Des investissements en recherche & développement encore limités et un niveau d'innovation très faible.

1.2. La réputation du Maroc

La réputation d'un pays consiste à mesurer l'ensemble des aspects économiques et humains à l'aide d'un indicateur de synthèse, « Country RepTrak® Pulse », outil initié par le cabinet d'études "Reputation institute".

La réputation d'un pays est, en effet, basée sur une série de critères ordonnés en trois grandes thématiques : la qualité institutionnelle, la qualité de vie et le niveau de développement économique.

L'indicateur Country RepTrak® Pulse est l'indicateur principal : il mesure l'admiration, l'estime, la confiance et la bonne impression c'est-à-dire la réputation émotionnelle d'un pays par rapport à un autre.

La réputation du Maroc parmi les citoyens des pays du G-8 a obtenu une évaluation que l'on peut qualifier de moyenne : une valeur de 53,7 points (sur une base de 100) sachant que la moyenne de la distribution des valeurs des 70 pays étudiés est de 55,0 points. Plus précisément :

- Le Maroc reçoit les évaluations les plus positives dans des attributs reliés avec la qualité de vie et la qualité institutionnelle, tandis que les évaluations les plus basses se trouvent dans les attributs de la dimension, niveau de développement.

- Les évaluations du Maroc dans les 17 attributs analysés sont toujours en dessous de la moyenne internationale et ce, même si dans certains cas la différence est faible.

D'après la perception des citoyens des pays du G8, le Maroc possède des forces, en particulier en ce qui concerne : une population aimable et sympathique, un environnement naturel attrayant, une sécurité et un style de vie agréable.

La perception du Maroc est négative lorsqu'il s'agit des attributs suivants : la technologie et l'innovation, le système éducatif défaillant, un manque d'entreprises et de marques connues et de notoriété, un environnement économique peu facilitateur, une population éduquée et de confiance ainsi qu'une faible contribution à la culture globale.

La réputation du Maroc est qualifiée de moyenne. Selon ces résultats, toutes les dimensions sont susceptibles d'être améliorées ; les politiques sectorielles sous-jacentes à ces chiffres sont soutenues par des plans de développement mais pour l'heure, elles tardent à donner leurs fruits et ne permettent pas au pays de remonter dans les classements mondiaux.

L'approche de la réputation d'un pays selon des critères objectifs est révélatrice du profil d'un pays. Pour appréhender la marque de façon plus complète, la personnalité du pays est aussi considérée comme un critère de l'image de marque. Au-delà des dimensions objectives caractérisant le pays, des aspects émotionnels liés à la personnalité contribuent à construire les attitudes des différentes cibles envers un pays.

1.3. Les enseignements du benchmark

Le benchmark réalisé nous enseigne que certaines conditions doivent être réunies pour prétendre à l'adoption d'une stratégie de marque :

- Tout d'abord, le pays doit d'être inscrit dans une trajectoire de croissance de son économie, sur les dix dernières années.
- Il doit bénéficier d'indicateurs sociaux qui promettent un avenir pour la nation, autant en termes d'éducation, d'innovation que de bien-être social.
- L'amélioration du fonctionnement institutionnel doit être perceptible sur la base des réformes programmées.
- La présence d'un élément déclencheur et d'une situation à améliorer, voire d'une rupture à confirmer.
- Une volonté politique au plus haut niveau de l'Etat.

En ce qui concerne le Maroc, la réforme constitutionnelle de 2011, exprime très clairement cette volonté au plus haut niveau de se doter des fondements d'une nation en évolution qui conjugue l'essor économique et le développement social au présent et au futur.

2. La stratégie de Marque Maroc

2.1. La marque ombrelle

La stratégie de la marque ombrelle est une stratégie de positionnement marketing très utilisée dans les secteurs de produits grands publics. Elle est très efficace pour positionner des produits différents et créer une synergie entre les activités différentes comme c'est le cas pour les pays.

Le Maroc est en mouvement. Pour la première fois dans l'histoire du Royaume, des stratégies sectorielles avec des objectifs chiffrés et ambitieux ont été arrêtées. Cette métamorphose que connaît Maroc depuis plus d'une décennie comporte quatre grands volets : le déploiement des plans sectoriels, le renforcement de l'ouverture, appuyé par la multiplication des accords de libre-échange, le développement des infrastructures, à travers la politique des grands travaux publics ainsi que le développement des énergies renouvelables comme levier d'une politique environnementale.

2.1.1. Les leviers de la marque ombrelle

La stratégie de marque ombrelle répond à deux enjeux. Tout d'abord, elle crée un effet de notoriété pour l'ensemble des activités même très différentes, en produisant un "effet gamme". De ce fait, découle le second enjeu de nature économique parce que l'effet induit de notoriété rejaillira sur tous les secteurs; d'où des coûts plus bas et des économies d'échelle, en termes d'investissements marketing.

La stratégie de marque ombrelle bénéficie de plusieurs leviers : en terme de marque pays, ils sont les piliers d'un développement pérenne de la marque Maroc.

- **Levier Synergie** : les secteurs de l'économie sont autant d'opportunités de croissance. La synergie entre les activités différentes est le levier majeur attendu de la stratégie de marque ombrelle. En effet, la marque a pour premier avantage de créer un système de valeur commun à toutes les activités en les positionnant sur un même axe. La stratégie marketing qui la sous-tend infère un effet "marque gamme", c'est-à-dire une reconnaissance du Maroc par une marque phare.

- **Levier cohérence** : le plan Azur, le plan Solaire, le plan Maroc vert sont autant de locomotives potentielles de la marque ombrelle ; le levier cohérence réside dans la capacité de la marque ombrelle à assurer la coordination entre les politiques sectorielles. La stratégie de marque ombrelle conduit à l'adoption d'un discours unique que chacune des politiques sectorielles est à même de décliner pour transmettre son message spécifique puisé dans la "coporate identity".
- **Levier diplomatie économique** : la diplomatie économique constitue un autre levier de la performance des entreprises et de la compétitivité de l'Etat. Elle présente un enjeu de taille dans la dynamique du développement international. La marque Maroc va désormais accompagner les efforts de sur-classement dans les Brand Nation Index.
- **Levier symbiose des acteurs** : la stratégie de marque ombrelle suppose une véritable "entente cordiale", des acteurs publics – entre eux –, mais aussi, une symbiose entre ces derniers et les acteurs privés, sous une forme collaborative résultat d'une appropriation collective de la marque pays.

2.2. Le contenu de la marque Maroc

Les conclusions du diagnostic général, puis les résultats de l'étude sur la réputation du Maroc, nous conduisent à définir les contours du "profil du Maroc", autour de quatre valeurs fortes :

Le Maroc, un pays sympathique

L'enquête menée à la demande de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques par "Reputation Institute", auprès des pays du G8 fait apparaître clairement que le Maroc a une bonne réputation en ce qui concerne sa population, qualifiée d'aimable et sympathique. La dimension ***sympathie*** du pays peut être retenue pour délimiter le profil du Maroc. Le Maroc est, en effet, un pays accueillant et ses habitants sont chaleureux et conviviaux.

Le Maroc, un pays authentique

Le Maroc est un pays très riche : une culture très ancienne, un environnement naturel des plus diversifiés, un savoir-faire architectural ancestral. Le Maroc est aussi un pays conformiste, dans lequel la religiosité, le cérémonial sont des dimensions marquantes. Riche également de ses traditions, de ses mœurs et us régionaux, le Maroc est en effet un pays dans lequel ***l'authenticité*** est une valeur forte.

Le Maroc, un pays dynamique

Le lancement de grands projets d'infrastructures dès les années 2000, place le Maroc en tête des pays les plus dynamiques de la région Méditerranéenne. Les grands chantiers, adossés à des plans de développement sectoriels ont instauré une continuité dans la réalisation des projets avec des perspectives sur le long terme. Du plan *Emergence* au plan *Maroc Vert*, en passant par le plan de développement de l'énergie solaire *Solar* ou celui du secteur de la pêche, *Halieutis*, le Maroc est engagé dans un mouvement de refonte structurelle. Le projet de régionalisation avancée, met également en scène plusieurs grands projets qui font du Maroc un pays en efflorescence prometteuse.

Le Maroc, un pays pérenne et fort de sa stabilité

Fort de sa Monarchie, de son histoire égrenée à travers plusieurs civilisations, doté d'un pouvoir politique fort et incontesté, le Maroc a un privilège notoire dans son environnement régional et international.

2.3. La marque Maroc : l'axe de positionnement

Le Maroc, un pays pérenne en mouvement

Si l'on devait trouver un attribut qui regroupe les dimensions du Maroc et qui soit évocateur de cette étape de l'évolution du pays, ce serait : **un pays pérenne en efflorescence**. Le Maroc est engagé dans la voie du progrès, des réformes et des partenariats, dans le respect de ses valeurs fondamentales et son authenticité de façon constante.

De plus, tous les indicateurs dans les classements internationaux, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, classent le Maroc, dans les moyennes basses susceptibles d'être améliorées sur tous les plans. Le progrès est, donc, la voie inéluctable dans laquelle le Maroc doit s'engager.

Structure de la marque Maroc

Forces de la marque <i>Quoi ?</i>	Positionnement <i>Comment ?</i>	Promesse de la marque <i>Quel message ?</i>
Sympathie Pérennité Authenticité Dynamisme	<u>Personnalité marque</u> Conformiste <u>Option de positionnement</u> Métamorphose – Floraison	Maroc pérenne

L'option de positionnement est contenue dans l'une des dimensions de la marque. En terme de stratégie de marque, l'axe de positionnement est fondamental parce qu'il constitue le socle sur lequel reposera la promesse et à partir duquel la communication sera déclinée. C'est par la mise en avant claire et distinctive de cet axe de positionnement à travers la communication que l'image de marque se forgera.

2.4. La signature de la marque ou "corporate identity"

La promesse de la marque résulte de la combinaison des éléments ci-dessus, alliant le dynamisme, l'authenticité, la stabilité et la sympathie. La marque Maroc doit créer une synergie entre ces dimensions en faisant une proposition de valeur forte et distinctive.

La signature d'une marque pays s'inscrit dans la "*Corporate Identity*», expression de **la stratégie de marque ombrelle** en homogénéisant le discours des marques sectorielles. Elle accompagne la stratégie de marque pays pour lui donner un contenu mémorable.

3. Les axes de politiques publiques pour gérer la Marque Maroc

En management, il est un principe de base selon lequel la réussite d'une stratégie ne réside pas tant dans son contenu que dans son exécution. La mise en œuvre d'une stratégie est, en effet, la condition première de sa réalisation.

L'importance que revêt aujourd'hui la marque dans le management des organisations n'est plus à démontrer; la valorisation des entreprises, se fait par leurs actifs et en particulier leurs actifs immatériels avec, en tête de liste, la marque. Le capital image est bâti sur la marque et c'est sur la base du Brand indice que se font les classements internationaux. Il en est de même pour la marque pays.

La valorisation du capital marque au niveau des nations est devenue une priorité au plus haut niveau; les décideurs en font le fer de lance de leur stratégie nationale, pour mettre en œuvre leur vision de développement.

Au terme du benchmark des dix pays étudiés, nous avons noté que chaque pays selon ses caractéristiques a opté pour une politique publique spécifique pour gérer la marque pays. Du Haut-Commissariat à la marque, à l'agence de promotion de la marque pays, en passant par la fondation de la promotion de la brand nation, les cas de figure des entités chargées de la gestion de la marque pays, varient en fonction des pays, de leur volonté politique et de leur ambition pour le brand nation.

3.1. Les conditions d'une bonne gestion de la marque Maroc

Pour assurer à la marque pays les conditions d'un développement pérenne et lui permettre d'être le levier de l'image de marque, il est impératif de créer une structure dédiée à la gestion de la marque. En effet, la marque pays doit bénéficier d'une stabilité de management au-delà de tout changement de gouvernement. Pour cette première raison de pérennité, les pays mettent en place une structure disposant d'un statut d'autonomie.

Dans tous les cas, la structure implique l'ensemble des acteurs publics et privés qui interviennent dans la brand nation. Les représentants régionaux, les décideurs locaux, les professionnels du secteur, les élus. L'approche participative est privilégiée, est les décisions sont collégiales.

Plusieurs prérequis sont nécessaires pour créer un environnement propice à l'intégration de la marque Maroc :

Renforcer la diplomatie économique

La diplomatie économique constitue l'un des leviers les plus puissants de la performance des entreprises et de la compétitivité de l'Etat ; elle présente donc un grand intérêt pour la compréhension de la dynamique du développement international, tant pour les Etats que pour les entreprises.

Le Maroc mise de plus en plus sur sa diplomatie économique pour réussir le pari de l'insertion de son économie dans l'environnement régional et mondial. Doté d'une marque pays, la diplomatie économique s'en trouvera alors mieux outillée pour répondre à des impératifs d'ordre économique et politique.

Diversifier ses partenariats par une stratégie active d'accords internationaux

Désormais membre de nombreuses organisations internationales, le Maroc a un rôle clé à jouer au niveau régional, notamment en contribuant à la stabilité régionale en tant qu'acteur de poids notamment en multipliant les accords Sud-Sud. Il devrait :

- **promouvoir les investissements extérieurs** : pour stimuler la croissance économique en attirant des entreprises de secteurs innovants pour tirer la croissance et l'emploi.
- **diversifier les exportations** : l'accroissement de l'offre à plus grande valeur ajoutée est une condition de développement des parts de marché à l'export.

- **maintenir des relations stables avec les grandes puissances** : le Maroc a une grande responsabilité dans le maintien de la stabilité régionale. Il devrait maintenir son rôle de leader régional en s'appuyant sur des partenaires stratégiques dans les autres régions du monde (Europe, Amérique et Asie).
- **renforcer la présence des entreprises marocaines dans le monde et en Afrique en priorité** : le rôle de leader régional devrait se confirmer davantage par la présence de PME marocaines en Afrique.

3.2. Le rattachement de l'entité de promotion de la marque Maroc à une mission régalienn

Pour atteindre les objectifs d'image par le canal de l'entité qui serait chargée de sa gestion, la marque Maroc devrait être intégrée dans une mission régalienn. En effet, le rayonnement attendu de la marque Maroc a besoin d'une structure interministérielle pour assurer le rôle de coordination des acteurs.

Une entité dédiée à la gestion de la marque Maroc, souple et dotée d'une loi délimitant ses missions, serait à l'instar d'autres pays un levier de pérennité de la marque Maroc. Le but étant d'impliquer l'ensemble des acteurs dans l'unification de l'image de marque du Maroc.

Support de la diplomatie économique, la marque Maroc, profiterait aux différents acteurs économiques, du tourisme, de l'artisanat, des exportateurs, des investisseurs et ce, par le biais des actions que chaque acteur organise dans les pays partenaires.

Ainsi, la diplomatie d'influence dont la mission est de diffuser l'art et la culture marocaine s'en trouverait également soutenue par la signature Maroc.

3.3. Les sources de financement de l'entité de gestion

L'entité en charge de la gestion la marque pays bénéficierait d'une autonomie de gestion et par là-même de l'autonomie budgétaire pour avoir la marge de manœuvre nécessaire au déploiement rapide de la stratégie de la marque pays.

L'entité travaillerait en multipliant les partenariats pour accroître les sources de financement et créer des activités génératrices de revenus; ce sera en grande partie la mission de la communication institutionnelle.

3.3.1. Les leviers du déploiement pérenne de la marque Maroc

Pour que la marque pays joue pleinement son rôle de positionnement, il est nécessaire de définir une politique de mise en œuvre de la marque. Plusieurs axes de développement de la marque Maroc pourraient constituer la mission de l'entité qui serait chargée du management de la marque, avec pour objectif principal celui d'améliorer l'image du Maroc à l'échelle internationale et surclasser le pays dans le Brand Index Nation.

Plusieurs pré-requis sous-tendent la démarche de brand nation :

- Avoir des relations diplomatiques harmonieuses au niveau régional et international pour asseoir une diplomatie économique forte, à la mesure des ambitions de puissance régionale.
- Développer un marketing territorial qui valorise les régions pour parvenir à faire d'une ville ou d'une région des capitales régionales différenciées par leur savoir-faire.
- Impliquer les leaders de l'industrie nationale dans le développement de marques commerciales fortes à même de jouer le rôle de porte-drapeau de la marque pays; reconnaître le pays par cette catégorie de produits, à l'échelle « mass-market ».
- Se doter d'un pacte d'attractivité commun pour jouer la synergie Maroc, en mobilisant les PME marocaines, en particulier à l'échelle africaine.
- Renforcer et soutenir les leaders industriels pour créer des locomotives nationales et développer des champions nationaux.
- Créer une conférence des grandes entreprises marocaines pour constituer une force de représentation au niveau Africain et au-delà international.
- Consolider les performances logistiques, en particulier améliorer l'indice "logistics performances index" du Maroc et conforter la place du Maroc en tant que plateforme logistique à l'échelle africaine.
- Etre précurseur dans l'application de la convention de Paris sur le climat et poursuivre le développement de la stratégie des énergies renouvelables.

3.3.2. Le fondement d'une marque pays pérenne : une stratégie de communication institutionnelle

Le premier levier de la marque Maroc est la conception et la réalisation d'une stratégie de communication institutionnelle pays. Cette stratégie de communication institutionnelle et son volet publicitaire (média, presse, internet...) devrait privilégier toutefois le volet évènementiel et partenariats.

La stratégie de promotion de la marque Maroc devrait comporter un volet dédié aux marques sectorielles ; avec les départements concernés, et faire l'objet de déclinaisons pour porter le même discours que la marque Maroc.

Enfin, il faudrait développer une gestion du territoire par une approche marketing qui s'imposerait dorénavant comme la seule voie vers la performance des territoires. L'entrée en vigueur de la loi sur la régionalisation avancée, va soutenir cette approche parce que les régions vont devenir autant de terres d'accueil des investisseurs, des touristes, des étudiants et des nationaux, en concurrence.

Conclusion

En définitive, construire une marque Maroc ne reviendrait-il pas à répondre à la question : pourquoi devrait-on croire au Maroc ?

Lorsque la marque nation existe, elle révèle en réalité une prise de parole du pays dans son ensemble. Elle signifie une prise de conscience et une maturité d'esprit collectif. Elle augure une nouvelle étape, une volonté ferme de toute une nation d'avancer ensemble pour se frayer une place dans un monde cruel, qui élimine naturellement ceux qui ne sauront pas dire qui ils sont, ce qu'ils font, comment ils le font et pourquoi le monde devrait croire en eux.

La stratégie de marque ombrelle, appliquée aux activités sectorielles d'un pays par essence hétérogènes- agriculture, tourisme, activités portuaires et maritimes, export....- est la solution vers un discours cohérent et harmonieux pour tous les acteurs.

La signature de marque, une "corporate identity" pour le Maroc dans le cadre d'une stratégie de marque ombrelle, doit prêter mainforte aux acteurs économiques et parties prenantes pour soutenir leurs plans d'actions.

L'adoption d'une marque pays résonne comme une prise de conscience collective. La mise en œuvre de la stratégie de la marque Maroc est une priorité ; l'entité qui en aurait la charge serait investie d'une mission institutionnelle : accompagner les réformes, soutenir les plans sectoriels et les grands chantiers nationaux.

Si toutes les parties prenantes sont au fait de la priorité accordée à l'objectif d'image de marque du Maroc, il sera alors nécessaire qu'elles s'impliquent pleinement dans l'adoption de la marque Maroc pour conforter leurs spécificités sectorielles. Une réelle connivence entre les acteurs publics et privés devient une condition de réussite de la brand nation.

La démarche de brand nation que le Maroc s'apprête à initier, repose sur deux volets : d'une part des fondamentaux de la vie sociale et économique, d'autre part une population fière d'être marocaine et impliquée dans le développement de son pays, seule manière de pérenniser la marque Maroc.

Annexe

Classement dans le Goodwill des nations : le Maroc dans le groupe prometteur

L'objectif de cette enquête internationale est d'évaluer le "capital immatériel" de 26 "des plus importants pays au monde". C'est une enquête, réalisée par W&Cie, Havas Design+, HEC Paris, Ernst&Young et Cap, et construite autour de deux axes - l'image "instantanée" du pays, fondée sur sa performance économique, son potentiel d'innovation, son attractivité, son développement humain, au moment de la réalisation de l'enquête - l'image "projetée", fondée sur sa capacité perçue à se projeter dans la mondialisation et à en tirer profit⁷⁷.

Quatre groupes ressortent :

- **Les "privilegiés de l'image"**. L'Allemagne figure en tête du palmarès avec 88% d'image positive. Elle est suivie de près par le Canada (87%), la Suède et la Suisse (86%), l'Australie (85%) et le Royaume-Uni (84%). Ces nations "combinent qualité et performance, démographie stabilisée et environnement apaisée ». Elles sont toutes de culture anglo-saxonne ou germano-nordiques.
- **Les "puissances fragilisées"**. Parmi elles, c'est la France qui tire le mieux son épingle du jeu, avec 80% d'image positive. Elle est accompagnée dans ce groupe par le Japon (78%) et les Etats-Unis (77%), ainsi que par les deux autres grands pays latins.
- **Les "puissances nouvelles"**. Il s'agit des pays émergents ou émergés, où figurent le Brésil (63%), la Corée du Sud (52%), l'Afrique du Sud (50%), l'Inde (45%), mais aussi la Pologne, la Turquie et bien sûr la Chine.
- **Les pays aux "images émergentes"**. Le dernier groupe rassemble des pays qui sont en attente de reconnaissance politique et stratégique. Ainsi le Mexique (39%), l'Egypte (33%) ou encore le Nigeria (16%).

Ce que l'on peut également retirer de cette étude, c'est la capacité des nations à tirer parti de la mondialisation. Les pays d'Asie, sont bien classés comme étant des pays à fort potentiel d'insertion dans le mouvement de la mondialisation ; la Chine (80%) l'Inde (77%), deux pays de notre panel sont perçus comme les plus prometteurs dans cette dynamique.

Les pays latins, quant à eux inspirent plus le doute, la France (61%) et l'Espagne (55 %) pour ne retenir que les pays qui font partie du panel. Le dernier groupe de pays qui est jugé par les observateurs comme ayant encore besoin de convaincre les leaders pour affirmer leur image, comprennent le Maroc (48 %).

Finalement, le Maroc est dans le groupe que l'équipe du Nation Goodwill appelle les "Next-génération", dont l'image instantanée est à construire ou à affirmer et l'image projetée à démontrer. Le Nation Good-Will montre bien comment les pays, dans la dynamique imposée par la mondialisation, doivent s'interroger sur leur proposition de valeur.

L'étude ci-dessus tente de mesurer le capital immatériel des nations à partir d'une batterie d'indicateurs sur la compétitivité, la qualité de vie, le climat des affaires, la corruption, la liberté de la presse... "On se rend compte que l'image instantanée des pays et ses attributs tangibles sont totalement corrélées, explique Denis Gancel, président de W&Cie. C'est un résultat très important pour ceux qui veulent améliorer leur image. Ça veut dire que le meilleur moyen de la faire évoluer, c'est de travailler les fondamentaux que sont les infrastructures, la stabilité politique, la lutte contre l'insécurité..."⁷⁸

Si l'on considère que le volet tangible de l'indicateur de synthèse-Nation Goodwill- basé sur l'amélioration des indicateurs macro-économiques, il est nécessaire alors de comprendre les réformes engagées par les pays pour enclencher le processus de brand nations. Ces éléments de mise en perspective des pays, serviront de préambule à la compréhension des stratégies marque des pays à étudier.

En effet, on peut d'ores et déjà constater que tous les pays classés dans le top 10 des nations, répondent d'abord à des indicateurs socio-économiques positifs souvent à deux chiffres, et à des indices de développement humains du niveau des pays développés ou s'en rapprochant. Dans un second temps seulement, le Goodwill des Nations peut être valorisé, en travaillant sur les composantes immatérielles du pays, à savoir les cinq composantes d'image pays spécifiques : la stabilité, la performance économique, l'innovation, la créativité culturelle et artistique, l'environnement et qualité de vie. C'est pour valoriser davantage les aspects d'image que les pays ont entrepris des stratégies de marque-pays.

Bibliographie

Ouvrages

- ANHOLT Simon, HILDRETH Jeremy. *Made in America, Le déclin de la marque USA*. Dunod. Paris. 2006.
- BENOIT Jean-Marc, SCALE Jessica, *Bleu, blanc, pub : Trente ans de communication gouvernementale en France*. Le Cherche Midi, Paris, 2008.
- BRETON Philippe, PROULX Serge, *L'explosion de la communication*, La Découverte. Paris. 2002.
- BENOIT Jean-Marc, SCALE Jessica. *Bleu, blanc, pub : Trente ans de communication gouvernementale en France*. Le Cherche Midi. Paris. 2008.
- DE BONVILLE Jean. *L'analyse de contenu, de la problématique au traitement statistique*. De Boeck. Bruxelles. 2006.
- Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES), *La réputation du Maroc dans le Monde*, 2015.
- KAPFERER Jean Noël. *FAQ, la marque en question : Réponses d'un spécialiste*. Editions DUNOD. Paris. 2006
- KAPFERER Jean Noël. *Les marques, capital de l'entreprise*, 4^{ème} édition. Eyrolles. Paris. 2007.
- DE BONVILLE Jean, *L'analyse de contenu, de la problématique au traitement statistique*, De Boeck, Bruxelles. 2006.
- KAPFERER Jean Noël. *FAQ, la marque en question : Réponses d'un spécialiste*, Editions DUNOD. Paris. 2006.
- KAPFERER Jean Noël, *Les marques, capital de l'entreprise*, 4^{ème} édition. Eyrolles. Paris. 2007.
- LANNI Dominique, *Afrique du Sud, naissance d'une nation plurielle*, Ed. de l'Aube, Coll. Monde en cours, 1997, p 59.
- LARDELLIER Pascal et RICAUD Philippe (Direction), *Le réseau pensant pour comprendre la société numérique*. Editions Université de Dijon, Collections Sociétés. Dijon. 2007.

- LEFREBVRE Alain, *Les réseaux sociaux, De Facebook aux nouveaux intranets, la généralisation des réseaux sociaux*, M21 Éditions. Paris. 2008.
- LEMAIRE Myriam et ZÈMOR Pierre (Direction). *La communication publique en pratique*. Editions La documentation française. Paris. 2008.
- LEWI George, LACUOEUILHE Jérôme, *Branding management, La marque, de l'idée à l'action*, Deuxième édition. Pearson Education. Paris. 2007.
- LEWI Georges, ROGLIANO Caroline. *Mémento pratique du branding, Comment gérer une marque au quotidien?* Village Mondial Paris, 2006.
- Michel Basin et Stéphane de Tapia, *Géographie d'une puissance émergente*, Armand Colin, 2012.
- MICHEL. G., *Au coeur de la marque*, Dunod, 2^{ème} édition, 2009.
- RISSOAN Romain. *Les réseaux sociaux, Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo, comprendre et maîtriser ces nouveaux outils de communication*. ENI Éditions. Paris. 2011.
- SACRISTE Valérie. *Communication et médias, Sociologie de l'espace médiatique*. Éditions Foucher. Paris. 2007.
- SALAZAR. Philippe. *Afrique du sud, la révolution fraternelle*, Ed. Hermann, Coll. Savoirs : Cultures, 1998.
- V.Basten, P.-L Dubordeau et M.Leclère, *La marque de la France*, TRANSVALOR-Presses des Mines, 2011.
- Vercueil J., *Les pays émergents, mutations économiques et nouveaux défis*, Bréal, 2012.

Articles

- BELAID Samy. *L'image du pays, Proposition d'une échelle de mesure*. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006/6, p 141-147.
- GUILLAND Marie-Laure, *La Colombie, Le risque c'est de vouloir y rester, Vers une Colombie touristique : usages et détournements de l'imaginaire du risque*, *via@, Les imaginaires Touristiques*, N°1, 2012, mis en ligne le 16 mars 2012.
- KAPFERER Jean Noël. *France, Pourquoi penser marque ?* *Revue Française de Gestion*. N° 218-219 / 2011.

- PITTI François, Chine et Inde : vers une stratégie de marque. En Temps Réel, Cahier N°38, 2009.
- Oscar Alvarez, "La diplomatie économique en Espagne", Géoéconomie, 2015/3, N°75.
- BELAID Samy. *L'image du pays, Proposition d'une échelle de mesure*. La Revue des Sciences de Gestion, 2006/6, p 141-147. DOI : 10.3917/rsg.222.0141.
- LARDELLIER Pascal et RICAUD Philippe (Direction). *Le réseau pensant pour comprendre la société numérique*. Editions Université de Dijon, Collections Sociétés. Dijon. 2007.
- Merunka D. et Ouattara A., La ville en tant que marque : métaphore ou réalité ? Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, IAE de l'université d'Aix Marseille, W.P. n° 769, Septembre 2006.

Notes de références

¹ Simon Anholt, "*Competitive Identity : the new brand management for nations, cities and regions*", Palgrave Macmillan, 2007.

² Sophie Corbillé, "Les marques territoriales. Objets précieux au cœur de l'économie de la renommée", *Communication*, Vol.32/2/2013, pp.1-25.

³ Kapferer.J .N, France, "Pourquoi penser marque ?", *Revue française de Gestion*, n° 211, octobre 2009.

⁴ J. Rosneau: "Turbulence in World Politics : A Theory of Change and Continuity", 1990.

⁵ Dominique David, RAMSES, 2013

⁶ Th. Gastault et Ph. Ryfman, *Questions internationales*, n° 43, 2010.

⁷ Christian Chavagneux, *Alternatives Economiques* n° 344, mars 2015.

⁸ Rapport "les Objectifs du Millénaire pour le développement", 2014.

⁹ Voir *Le Maroc possible*, Rapport du Cinquantenaire, 2006.

¹⁰ Conseil national du commerce extérieur, *Stratégies sectorielles et soutenabilité du commerce extérieur*, 2013.

¹¹ Yves Boyer, *Annuaire français des relations internationales*, 2011.

¹² Aziz Hasbi , *Annuaire marocain de la stratégie et des relations internationales*, 2012.

¹³ Jean-Noël Kapferer, "France: Pourquoi penser marque?", *Revue française de la gestion*-N°218-219/2011.

¹⁴ Sophie Corbillé : "Les marques territoriales", *Communication* [En ligne], Vol.32/2/2013,2013.

¹⁵ Voir Jean-Noël Kapferer,"France: Pourquoi penser marque?", *Revue française de gestion*-N°218-219/2011.

¹⁶ F. Pitti, "Chine et Inde : vers une stratégie de marque", *En temps réel-Cahier* n° 38, avril 2009.

¹⁷ HEC Paris, *Magazine De Hommes et Commerce* n° 352, mai 2013.

¹⁸ Voir *Le Maroc possible*, Rapport du cinquantenaire, 2006.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Sophie Corbillé, *op.cit.*

²¹ Voir par exemple, J-R. Dupuy, "Le respect des engagements internationaux", *Politique internationale*, numéro hors-série, été 1995.

²² Voir Aziz Hasbi, *op.cit.*

²³ Trademap 2013.

²⁴ Country Brand index, 2014-2015.

²⁵ Hamel & Prahalad, 1994.

²⁶ Comprendre Les Enjeux Stratégiques, n°65.

²⁷ Mgr Desmond Tutu, ancien archevêque du Cap, prix Nobel de la paix 1984.

²⁸ Direction Générale du Trésor, consulté sur www.tresor.economie.gouv.fr/pays/afrique-du-sud.

²⁹ Les investissements directs Sud-Sud : Un nouveau vecteur de développement économique. <http://www.dievolkswirtschaft.ch/fr/editions/2006;10/pdf/Buchs.pdf>

³⁰ Afrique du Sud : la nation « arc-en-ciel » n'est pas devenue un paradis, Le Point.fr, décembre 2013.

³¹ Lanni Dominique. Afrique du Sud, naissance d'une nation plurielle, Ed. de l'Aube, Coll. Monde en cours, 1997, p 59.

³² Claske Dijkema ; Quelle identité pour la "nation-arc-en-ciel"? (Afrique du Sud) ; Irenées.net.

³³ Salazar Philippe. Afrique du sud, la révolution fraternelle, Ed. Hermann, Coll. Savoirs : Cultures, 1998, p 54.

³⁴ www.rainbownation.com, site destiné à la communauté internationale et www.sareunited.com , site de rencontres ou de retrouvailles pour les sud-africains

³⁵ Le sens de la communauté chez la nation sud-africaine est en effet bien fragile, comme en témoigne le sondage mené pour le compte de la Fondation Helen Suzman (3). A la question « Pensez-vous que les Sud-africains soient unis dans une nation unie ? », plus de la majorité de chaque communauté (blanche, indienne, métis et noire) répond que « cela prendra du temps » pour que cette union soit effective. Presque la moitié de la communauté blanche pense que cette union n'aura jamais lieu, tandis que la groupe le plus important à penser que cette union est réalisée est la communauté noire, mais seulement à 19%. La cohésion nationale est encore faible.

³⁶ Brésil, Russie, Inde, Chine, Colombie, BRIC, est un acronyme créé par la banque d'affaires Goldman Sachs.

³⁷ Propos de Pascal Boniface, Président de l'IRIS.

³⁸ Seguela, président du groupe Havas dans le magazine «Stratégies », mai 2014.

³⁹ Indice Country RepTrak® 2015 dans les pays du G8, étude réalisée en Juillet 2015.

⁴⁰ La Colombie, miracle économique en Amérique du Sud », article "le figaro.fr", 2012.

⁴¹ Juana Téllez, est économiste en chef de la banque BBVA à Bogota.

⁴² Marie-Laure Guillard, « La Colombie, le risque c'est de vouloir y rester « Vers une Colombie touristique : usages et détournements de l'imaginaire du risque, via@, Les imaginaires Touristiques, N°1, 2012, mis en ligne le 16 mars 2012. URL : <http://www.viatourismereview.net/Article4.php>

⁴³ Les dimensions déclinées sont celles de l'hexagone de Anholt pour représenter les dimensions d'une marque pays.

⁴⁴ Les internautes peuvent consulter le site de la marque pays , en allant sur [à marca](#) Colombie.

⁴⁵ Vercueil J., Les pays émergents, mutations économiques et nouveaux défis, Bréal, op. cit p. 94.

⁴⁶ On comptait en 2010, pas moins de 210 instituts dans plus de 50 pays.

⁴⁷ Puissance Chine, La stratégie d'affirmation internationale chinoise ; Fiche de l'INSERM, mai 2010.

⁴⁸ Rappelons que le concept de soft power a été initié par le professeur Joseph Nye, Université de Harvard qu'il défini comme "la capacité d'obtenir ce que vous voulez grâce à l'attrait plutôt que la coercition ou le paiement".

⁴⁹ Propos du Président chinois Xi Jinping.

⁵⁰ Voir Vercueil .M, Les pays émergents, Mutations économiques et nouveaux défis, Edition Bréal, Paris, 2012.

⁵¹ Pitti. F., « Chine et Inde : vers une stratégie de marque », En temps réel, Cahier n° 38, Avril 2009.

⁵² Les ventes liées à cette industrie sont estimées à 1,5 milliard d'euros en 2007, dont 60% exportés. Pitti,F. Ibid, « les pays émergents , mutations économiques et nouveaux défis ». Certains, le qualifie déjà de futur hôpital du monde, grâce au développement des médicaments génériques. En provenance de l'Inde.

⁵³ L'INDE prochain géant économique, Marois Bernard, Club Hec, Janvier 2011.

⁵⁴ Lancée en mars 2012, marque Brand India Pharma est une initiative conjointe de IBEF et du ministère du commerce indien, pour promouvoir au niveau mondial, la proposition de valeur de l'industrie pharmaceutique indienne.

⁵⁵ Ramses 2013, p.136.

⁵⁶ Jeffrey . D. Schas, Les échos.fr, « les secrets de la réussite de la Turquie », mai 2013.

⁵⁷ Voir Michel Basin et Stéphane de Tapia, Géographie d'une puissance émergente, Armand Colin, 2012.

⁵⁸ Cette Assemblée a été instituée en 1993 et représente plus de 60.000 exportateurs.

⁵⁹ Voir Today's Zaman, 14 septembre 2014.

⁶⁰ Oscar Alvarez, "La diplomatie économique en Espagne", Géoéconomie, 2015/3, N°75, p.111.

⁶¹ *Ibid.*, p.110.

⁶² "Le problème, c'est qu'Interbrand exige que l'entreprise soit présente sur trois grands marchés. Or nos entreprises sont surtout actives en Europe et en Amérique latine, mais presque absentes des Etats-Unis et de la zone Asie-Pacifique", explique Miguel Otero, directeur du Forum des marques espagnoles.

⁶³ Voir Oscar Alvarez, *op.cit*, p.2011.

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ La France arrive à la 19e position, selon la même étude. Nos voisins ibères ont amélioré leur note de 3,8 points en seulement une année, et de 6 points depuis l'année où leur côte était au plus bas (2013).

⁶⁶ Qualificatifs utilisés par Monteros , lors de la cérémonie des trois ans de « Marca Espana ».

⁶⁷ V.Basten, P.-L. Dubordeau et M.Leclère, *La marque de la France*, TRANSVALOR-Presses des Mines, 2011, p.7.

⁶⁸ Le rapport du Country Brand Index souligne à cet effet que les 75 pays analysés ne peuvent pas tous être considérés comme des "marques" en tant que telles. Seuls les "22" premiers pays dans le classement, ajoute le rapport, peuvent être considérés comme remplissant les critères requis pour être une marque.

⁶⁹ J-N.Kapferer, "France: Pourquoi penser marque?", *op.cit*, p.15.

⁷⁰ J-N.Kapferer, "France : Pourquoi penser marque?", *Revue de la gestion*-N°218-219/2011, p.15.

⁷¹ Enquête portant sur la perception de l'image de 50 pays, selon des critères économiques (capacité à exporter, à attirer l'investissement), administratif (gouvernance), culturels (qualité de l'accueil, attractivité touristique, capacité à attirer les étudiants étrangers). L'enquête est menée chaque année dans 20 pays développés et émergents à travers 20 445 entretiens.

⁷² Propos de Christophe Alaux, directeur de la chaire Attractivité et nouveau marketing territorial de l'université Aix-Marseille.

⁷³ Comme le précise le site de la Royauté.

⁷⁴ William Martin-Genier, expert en communication, « A quand une marque France, *La tribune.fr*, septembre 2014.

⁷⁵ *Capital*, mai 2010.

⁷⁶ Kaynak et al. (2000).

⁷⁷ Enquête sur la compétitivité des nations, mesurant les forces et les faiblesses du capital immatériel de 26 pays, réalisée par W, Havas Design+, Ernst & Young, Cap et HEC Paris, 2012.

⁸⁰ Enquête HEC, Havas Design Plus, *op.cit*.