



FriedlandPapers

Lettre de prospective n° 39 - Mars 2013

Par Jean-Gilles Cahn *
jgcahn@cci-paris-idf.fr

* **Jean-Gilles Cahn**

Économiste à la CCI Paris Ile-de-France, travaille sur l'approche économique du capital immatériel, des industries créatives et du design

QUE VAUT LA "MARQUE PARIS" ?

Paris Ville Lumière, Paris Capitale de la mode et du luxe, Paris capitale intellectuelle, l'image de Paris s'est construite au cours des siècles et a longtemps bénéficié d'une aura à nulle autre pareille. Même si ensuite d'autres capitales sont venues rivaliser avec Paris, on peut encore aujourd'hui considérer que cette image constitue un patrimoine immatériel de valeur mondiale. Certains pensent d'ailleurs qu'il s'agit là d'un actif, au sens économique, assimilable à une marque de notoriété universelle, comme Apple ou Coca-Cola. Mais comparaison vaut-elle raison ? Sinon, à défaut de pouvoir donner une valeur économique à la "marque Paris", comment mieux l'exploiter pour en faire un levier de croissance ?

C'est dans le contexte d'une concurrence exacerbée entre villes, que les professionnels du marketing ont, depuis une décennie, transposé la notion de marque commerciale dans le domaine du marketing des territoires. Toutefois cette démarche ne va pas de soi et pose de nombreuses questions : Qu'entend-on par marque territoriale ? Quelles en sont les conditions d'existence ? Une telle marque a-t-elle une valeur financière ? Cette valeur est-elle mesurable ?

À cet égard, qu'en est-il de Paris ? Ce nom constitue-t-il une marque ou est-il susceptible d'en constituer une ? Nous tenterons dans un premier temps d'apporter quelques éléments de réponse à cette interrogation. Puis, sachant que la marque commerciale est un actif d'entreprise qui peut être évalué financièrement, nous réfléchirons à ce que pourrait valoir la "marque Paris", pour terminer sur la question de savoir comment la faire prospérer.

I - LE NOM DE PARIS CONSTITUE-T-IL UNE MARQUE ?

1/ Marque commerciale et marque de territoire

La **marque commerciale** existe, sous une forme ou une autre, depuis des siècles et même à vrai dire... depuis l'Antiquité.

On serait donc enclin à penser que sa définition a eu tout le temps de se stabiliser. Il semble pourtant qu'il n'en soit rien. Comme l'exprime Jean-Noël Kapferer, spécialiste français de la question : "il existe autant de définitions de la marque qu'il y a d'experts. Chacun voyant le sujet à l'aune du secteur où il travaille, ou selon le prisme de la discipline qu'il représente" ¹.

Il existe bien une définition juridique de la marque ², mais on peut constater qu'elle ne fait pas référence dans les approches marketing. Faute de consensus, on se contentera donc de décrire ce qu'est une marque commerciale par les effets qu'on en attend.

Les principaux effets attendus sont de 2 sortes :

- pour les clients ou usagers, représenter une **garantie** (assurer que la "promesse marketing" sera respectée, éviter le risque d'un produit ou service de mauvaise qualité, dangereux...);
- pour l'entreprise ou l'organisme utilisateur, attendre de la marque qu'elle soit un outil de **différenciation** (qu'elle signifie une offre différente des autres) et **d'identité** (qu'elle permette à l'entreprise de se distinguer par la cohérence de cette offre différente). Cette différenciation doit évidemment être valorisante, on peut donc aussi parler d'outil de **promotion**.

1. Jean-Noël Kapferer "Quelle stratégie pour la marque France demain ?" dans la Revue française de gestion n° 218-219, 2011.

2. Le Code de la Propriété Intellectuelle définit la marque de fabrique, de commerce ou de service comme "un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale". Les constituants de ce signe peuvent être des dénominations (mots, lettres, chiffres), ainsi des signes sonores ou les signes figuratifs (dessins, logos, formes des produits et conditionnements, utilisation de couleurs).

Cette différenciation doit évidemment être valorisante, on peut donc aussi parler d'outil de **promotion**.

On peut encore - autre point de vue - essayer de cerner la notion de marque commerciale par les conditions nécessaires à sa constitution : en particulier, une **mobilisation interne de l'entreprise** "derrière un projet commun exprimé sous forme de proposition de valeur, tangible ou intangible, faite aux marchés"³. Dans cette optique, la marque ne peut être que le résultat d'une stratégie délibérée.

Dans ses différentes modalités l'approche relève, on le voit, du *management* et du *marketing*.

Contrairement à la longue histoire de la marque commerciale, celle de la **marque de territoire** ne remonte qu'au début des années 1990.

Pourquoi les marques de territoires apparaissent-elles alors ?

C'est d'abord parce qu'avec la mondialisation, s'est exacerbée la concurrence entre territoires et cela dans tous les domaines : tourisme, implantation d'investissements, attraction de talents professionnels, formation d'étudiants ou création de manifestations.

C'est aussi parce qu'avec la décentralisation les collectivités locales ont ressenti le besoin politique de valoriser leur territoire, alors même qu'elles bénéficiaient au même moment des moyens financiers adéquats et que des sociétés d'études allaient voir là l'occasion de s'ouvrir de nouveaux marchés.

Du fait d'une origine aussi pragmatique, on ne s'étonnera pas que la pertinence de la transposition directe de la marque dans le domaine territorial reste sujette à débat⁴.

2/ Le nom de Paris fonctionne-t-il comme une marque ?

Vu les difficultés de définition que nous venons de rappeler, nous chercherons à établir l'existence de cette supposée marque par ses manifestations explicites, autrement dit, nous essaierons de répondre à la question : Le nom de Paris fonctionne-t-il comme une marque ?

Quelles manifestations, quels effets différentiels observables une marque de territoire est-elle susceptible d'engendrer ? Ils sont de deux sortes :

- des effets sur les comportements des agents (consommation, déplacements, investissements) ;
- des effets sur les variables économiques (demande importante, prix élevés...).

Il s'agit d'effets qui n'auraient pas lieu ou seraient moindres si, toutes choses égales par ailleurs, il n'y avait pas de "marque Paris". Ce "toutes choses égales par ailleurs" signifie dans le cas de Paris : le même produit,

mais qui ne bénéficierait pas de la "marque Paris", soit qu'il n'ait pas de marque, soit qu'il en ait une à faible notoriété.

De fait la "marque Paris" suscite un réel engouement : plus de 10 000 marques ou noms de sites internet comportant le nom "Paris" ou évoquant explicitement Paris (monuments, quartiers, voies célèbres...) ont été déposés à l'Institut national de la propriété intellectuelle (INPI) ! Pourquoi un tel engouement ? Quels effets de marque en espèrent donc les déposants ? On peut regrouper ces effets sous deux grandes rubriques.

► Utilisation du nom de Paris pour valoriser un produit ou un service

Bien que du fait de la mondialisation, la chaîne de fabrication des produits soit de plus en plus éclatée sur un grand nombre de sites dans le monde, de nombreux produits revendiquent une origine géographique particulière.

Ainsi il y a bien manifestation d'un effet de marque quand un produit, un service ou une entreprise se réclame de Paris, c'est-à-dire quand la localisation dans l'agglomération parisienne (réelle à un degré ou un autre) est mise en avant. Cette présence à Paris correspond à vrai dire le plus souvent à celle des services de conception et de commercialisation, dans la mesure où il ne subsiste dans notre capitale quasiment plus de fabrication. On voit que la réalité de la localisation est relative et que l'utilisation de la "marque Paris" est en grande partie une affaire de communication.

L'utilisation du nom "Paris" a pour but de valoriser le produit ou le service :

- en évoquant des savoir-faire spécifiques (made in Paris réel ou imaginaire)
- ou une ambiance locale particulière de luxe et/ou de romantisme.

L'effet de marque est plus ou moins important selon le type de produit. Si le produit ou service est perçu comme lié à l'image de Paris, l'effet joue à plein, ce qui favorise une croissance de la demande et justifie un prix plus élevé. Le phénomène est particulièrement visible dans les domaines de la mode, des parfums, des bijoux.

Mais l'effet de marque est encore plus manifeste quand est revendiquée la référence à Paris alors que la localisation, même au sens large, n'a aucune forme de réalité. La démarche s'apparente alors à la revendication hors sol d'une spécialité, d'un savoir-faire ou d'un état d'esprit perçu comme parisien, à l'image de ces boutiques de province qui jadis se réclamaient du "chic parisien".

3. Cf. Kapferer 2011.

4. Par exemple, dans la littérature académique : "City branding : an effective assertion of identity or a transitory marketing trick ?" Kavaratzis M. et Ashworth G.J. in *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* - vol 96 n° 5, 2005 ou dans une approche plus appliquée : "Paris et la France, la marque du territoire ou un marketing rêvé ?" Margot-Duclot J-L. in *Revue française de gestion* n°218-219 année 2011.

► Le nom de Paris comme facteur d'attractivité

Une seconde raison de solliciter le nom de Paris est de vouloir bénéficier de l'effet d'attractivité, qu'il peut exercer dans plusieurs domaines.

La question se pose ici de savoir si l'on peut distinguer ce qui dans cette attractivité est dû aux qualités objectives du territoire parisien et ce qui peut être attribué en propre à la "marque Paris", autrement dit à la valorisation de ces qualités. En effet la communication, selon qu'elle est plus ou moins bien faite, peut plus ou moins valoriser les qualités objectives du territoire, or seules les qualités perçues peuvent déclencher des effets de marque.

Attraction des touristes

En matière de tourisme la "marque Paris" peut constituer un différentiel par rapport à d'autres destinations ayant un potentiel touristique (autres métropoles, grands sites naturels...)

La propension des touristes privés, français et surtout étrangers, à séjourner à Paris (de l'ordre de 27 millions par an) témoigne de l'attractivité exercée, qui est elle-même une composante de la "marque Paris". À cet égard le choix de l'emplacement du parc européen de Disney a été très significatif.

Pour ce qui est du tourisme d'affaires, Paris partage avec Milan la place de leader mondial pour l'accueil des visiteurs de salons internationaux, c'est dire le niveau de reconnaissance de l'offre dans ce domaine : facilité d'accès, qualité des équipements d'accueil des manifestations.

Attraction des talents

Paris représente un territoire à haut potentiel créatif, forte concentration intellectuelle et style de vie apprécié ce qui attire étudiants, cadres dirigeants, chercheurs, artistes. Et dans ce domaine comme dans d'autres, le phénomène est cumulatif : la concentration favorise la concentration.

Attraction des investissements

Les facilités de transports (aérien, autoroutes, TGV), la variété et la qualité de la main d'œuvre disponible, l'importance du marché local et du marché européen accessible, la qualité des services publics, sont autant de caractéristiques parisiennes qui attirent investisseurs français et étrangers.

On le constate, Paris, le nom et la chose, exerce une forte attractivité, comme le ferait une marque. Mais cela suffit-il pour considérer que Paris est une marque ?

► Pas de stratégie proactive pour la "marque Paris"

Nous l'avons dit, une condition constitutive de la marque commerciale doit être la volonté stratégique de toute l'entreprise. De même une marque de territoire devrait-elle être un outil fédérateur pour les différents

agents actifs sur l'espace géographique considéré (entreprises, organismes publics, instances politiques). Mais pour cela la marque doit faire consensus et être gérée en tant que telle et s'inscrire dans une stratégie : *marketing territorial*, mutualisation des agents autour de valeurs cohérentes et partagées, conformes à l'image que l'on veut donner.

Or jusqu'ici pour Paris, bien que la municipalité se soit emparée du sujet, son action reste limitée.

En effet, depuis le début des années 2000, elle s'est limitée à confier à son Bureau de la Propriété Intellectuelle de la Ville la tâche de défendre l'utilisation du nom "Paris", ce que ce service assure de deux manières :

- en déposant des marques et réservant des noms de domaine (près de 400 dépôts à ce jour) ;
- et en opérant une veille sur les dépôts faits par les autres. Mais il n'intervient que pour empêcher, éventuellement devant les tribunaux, que des dépôts utilisant le nom de Paris, ou un nom évoquant Paris ne nuisent à l'image de la ville, la parasitent ou fassent obstacle à certaines de ses activités⁶.

On voit qu'il s'agit là d'une défense *a minima*, qui ne s'oppose nullement à un grand nombre de dépôts. Si bien que foisonnent les marques et sites en lien avec Paris (rappelons-le : plus de 10 000 !) et les logos les plus disparates, sans qu'il y ait vraiment de coordination.

Il n'y a donc pas à ce jour de démarche proactive et fédératrice de promotion de l'image de Paris, comme celle qui caractérise la notion de marque du point de vue du *marketing territorial*.

II - COMMENT ÉVALUER LA "MARQUE PARIS" ?

1/ La tentation de l'évaluation financière

On sait que les marques commerciales sont évaluées financièrement, figurent au bilan des sociétés et font l'objet de transactions. Des sociétés, comme Interbrand, Brand Finance ou Sorgem, se sont fait une spécialité de la valorisation financière des marques.

De manière très schématique, le principe consiste d'abord à estimer la part du profit annuel qui est due à la marque : le surprofit attribuable à la marque. La valeur de la marque commerciale est ensuite calculée en faisant la somme actualisée des surprofits futurs prévisibles, en appliquant un taux d'actualisation fonction de la pérennité estimée de cette marque.

5. Ainsi l'étude Saffron City Barometer distingue-t-elle les qualités objectives (*asset strenght*) des qualités perçues (*brand strenght*), même s'il y a le plus souvent une forte corrélation entre ces deux forces.

6. Intervention de Pierre-Eric Spitz, Directeur des Affaires Juridiques de la Ville de Paris – Colloque "Patrimoine immatériel des personnes publiques" Conseil d'Etat- Paris -16 mars 2012.

Les méthodes précises sont différentes d'une société à l'autre si bien que, si les mêmes grandes marques mondiales se retrouvent en tête des palmarès, les classements, et surtout les valeurs estimées diffèrent sensiblement⁷.

Diverses équipes ont tenté d'appliquer des méthodes de ce type à l'estimation financière des marques territoriales. Les résultats obtenus sont loin d'être convaincants, tant sont discutables les hypothèses de travail nécessaires à la réalisation de tels calculs.

Ainsi apprend-on que la "marque France" vaudrait 310 milliards d'euros⁸, alors que, selon une autre source, l'image de marque de la Tour Eiffel vaudrait, elle, 434 milliards d'euros⁹...

Il semble donc raisonnable de penser, qu'étant donné les méthodologies actuellement disponibles, mieux vaut renoncer pour le moment à une estimation financière des marques territoriales et réfléchir plus volontiers en terme de classements comparatifs.

La question dès lors devient la suivante : comment la "marque Paris" se classe-t-elle par rapport aux marques des autres grandes métropoles internationales ?

2/ Paris dans les classements de métropoles

Il existe plus d'une centaine de classements des grandes métropoles¹⁰ ! Ces classements reposent évidemment sur des critères différents : classements à prétention globale (donc proches de la notion synthétique de marque) ou par rapport à des thèmes particuliers (tourisme, place d'affaires, qualité de vie...), classements reposant sur des mesures quantitatives ou sur des opinions.

Diffèrent en outre les zones géographiques prises en compte (monde entier, un continent ou un pays particulier). Enfin - est-il besoin de le dire ? - les niveaux en terme de sérieux méthodologique et d'objectivité s'avèrent, eux aussi, très variables. Il pourrait y avoir de quoi sombrer dans un total relativisme.

Néanmoins quelques classements globaux sont plus cités que d'autres et, si évidemment ils ne s'accordent pas en tout point, il s'en dégage, y compris dans le temps, quelques enseignements concordants. Ainsi depuis une vingtaine d'années observe-t-on la course en tête menée par les "big four", parmi lesquelles se trouve Paris, en compagnie de New-York, Londres et Tokyo.

Il y a aussi consensus d'un classement à l'autre pour reconnaître que, reflet de la montée en puissance de l'Asie, ces "big four" sont en train de se faire rattraper par Singapour et Hong Kong.

Rangs des grandes métropoles selon les 5 principaux classements globaux (2010-2011)

Rang moyen	Ville	A	B	C	D	E	Ecart type	Tendance 2008-2011
1	New York	1	1	1	1	1	nul	↗
2	Londres	2	2	2	6	2	faible	↘
3	Paris	4	3	4	8	3	faible	↘
4	Tokyo	3	4	3	14	4	moyen	↘
5	Singapour	8	5	8	9	7	faible	↗
6	Los Angeles	7	14	7	10	6	moyen	↘
7	Hong Kong	5	9	10	12	17	moyen	=
8	Chicago	6	25	7	3	11	fort	↘
9	Séoul	10	8	9	13	13	faible	↗
10	San Francisco	12	22	6	3	16	fort	↗
11	Toronto	14	23	23	2	9	fort	↘
12	Sydney	9	10	46	5	15	très fort	↗

Source : www.TheBusinessOfCities.com, 2011.

A = AT Kearney Global cities Index / B = Mori Global Power City Index / C = Global Urban Competitiveness Project / D = PwC Cities of Opportunity / E = Knight Frank Global Cities Survey.

Figurant parmi les toutes premières villes mondiales, et avec un rang assez proche d'un classement à l'autre, la "marque Paris" a donc assurément une valeur forte, même si on ne cherche pas ici à en donner une estimation financière. Les classements sur des thèmes plus spécifiques montrent que, pour ce qui est des fondements de cette valeur globale, Paris présente par rapport à New-York et Londres, une relative faiblesse en ce qui concerne l'activité finances-affaires, et la qualité d'accueil et d'ouverture. En revanche les points forts de Paris concernent les infrastructures de transport, la qualité de vie ainsi que la créativité.

CONCLUSION

Aujourd'hui le nom de Paris ne constitue probablement pas une marque, au sens où l'entendent les spécialistes du marketing territorial, dans la mesure où lui manque la dimension de gestion stratégique, composante essentielle de la marque.

A contrario, la localisation à Paris, réelle ou figurée, a indiscutablement des effets favorables sur le prestige des produits revendiquant cette origine, et plus généralement des effets d'attractivité sur les hommes et les capitaux. Dès lors comment caractériser ce qui est à l'origine de ces effets si nous considérons qu'il n'y a pas, à proprement parler, de marque ?

7. Par exemple en 2012 pour Interbrand* et Brand Finance** : Coca Cola : (1^{ère} / 78 Mds \$)* et (8^{ème} / 31 Mds \$)**, Apple (2^{ème} / 77 Mds \$)* et (1^{ère} / 71 Mds \$)**, Google (4^{ème} / 77 Mds \$)* et (2^{ème} / 47 Mds \$)**.

8. Bastien V., Dubourdeau P. et Leclère M. "La marque France" Presses des Mines - 2011.

9. Chambre de Commerce de Monza et Brianza (Italie) - 2012.

10. Clark G., Moonen T. "The business of cities : city indexes in 2011".

Il semble plus juste de parler pour Paris d'un "capital de réputation", expression qui n'implique pas de gestion concertée. Ce capital de réputation, qu'on ne saurait estimer financièrement est, nous venons de le voir, très important, puisqu'il situe notre capitale dans les tout premiers rangs des métropoles internationales.

La mise en place d'une marque pourrait-elle constituer un atout supplémentaire pour Paris ?

On a vu qu'il y a une très forte corrélation entre les qualités objectives des villes (*asset strength*) et leur valeur de marque (*brand strength*) : ce sont les villes qui disposent de plus d'atouts qui, en définitive, sont les mieux perçues.

Or, Paris a déjà beaucoup d'atouts et peut encore pallier certaines faiblesses.

Ainsi le projet de "Grand Paris" devrait-il apporter un changement d'échelle à l'urbanisme parisien et un pôle scientifique comme celui prévu autour de Saclay imposer aux yeux de tous, à côté de l'image positive mais traditionnelle de notre capitale, une dimension d'excellence technologique insuffisamment prégnante jusqu'ici.

Dès lors, une politique proactive, voire offensive, fondée sur la coordination de l'ensemble des acteurs locaux autour d'une véritable marque unique, ne pourrait que rendre plus efficace notre communication et, par là-même, améliorer le niveau de compétitivité de Paris face à la concurrence mondiale.

POUR EN SAVOIR PLUS :

- Kavaratzis Mihalis, Ashworth Gregory, "Place branding: where do we stand?" in "Towards effective place brand management", Edward Elgar Publishing - 2010
- "Marque France" – Revue Française de Gestion n°218-219, novembre - décembre 2011
- Clark Greg, Moonen Tim "The business of cities: city indexes in 2011" sur le site : www.thebusinessofcities.com

**Une lettre de la Direction générale adjointe chargée des Études,
de la Prospective et de l'Innovation**

Directeur de la publication : Pierre TROUILLET
Rédacteur en chef : Jean-Luc BIACABE
Conception : Laurence GUILLOT
Contact : prospective@cci-paris-idf.fr

Avertissement : Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de la CCIP.