

## Exporter son image de marque

### *Adaptation ou standardisation ?*

**Mai 2006**

Une entreprise qui prépare son expansion hors frontière et qui projette de retoucher son *branding* sur son marché intérieur aurait intérêt à savoir dans quelle mesure et de quelle façon son image de marque devrait être exportée. Pour des raisons de simplicité communicationnelle mais surtout pour réaliser des économies d'échelle, la plupart des entreprises souhaiterait pouvoir gérer une image de marque uniforme, tous pays confondus.

Les caprices du commerce mondial veulent que les petites comme les grandes entreprises doivent néanmoins adapter divers aspects de leur image en fonction des spécificités culturelles de certains marchés étrangers. Les formes, les couleurs et les mots servant à décrire une entreprise et ses produits peuvent revêtir des significations très différentes selon les régions du monde. Ne pas prendre en compte ces différences peut produire un effet tantôt cocasse, tantôt insultant voire vulgaire. Par exemple, si en Amérique du Nord le signe de la main évoquant « OK » (cercle formé de l'index et du pouce) symbolise l'approbation, ce même geste est considéré comme obscène au Brésil. Bref, une entreprise qui impose son *branding* (national) inconsidérément au reste du monde risque d'être excessivement déçue car l'effet recherché ne sera vraisemblablement pas au rendez-vous.

La planification stratégique d'une marque contient deux étapes. La première consiste à définir l'essence même de la promesse faite au client, c'est-à-dire le besoin qu'on s'engage à combler. Ce faisant, on doit également rechercher une différenciation concurrentielle. Dans un contexte international, cette promesse doit, dans la mesure du possible, demeurer constante d'un pays à l'autre. Plusieurs études démontrent que, généralement, le client s'attendra à ce que la promesse de marque soit honorée de façon identique, quelque soit le pays d'achat.

La deuxième étape de la planification d'une marque a trait à son exécution, c'est-à-dire à la communication de l'image de marque. Cette étape consiste à préciser l'amalgame des moyens qui permettront de transmettre le message : packaging, slogan, contenu, promotions tactiques, politique média, etc.

Mais au-delà des frontières nationales, l'implantation de la marque peut nécessiter certains ajustements. En général, deux choix stratégiques s'offrent à l'entrepreneur : la standardisation ou l'adaptation.

La standardisation du *branding* veut que tous les moyens utilisés pour communiquer l'essence de la marque reposent sur une même stratégie dans tous les pays. On utilise le même slogan, le même emballage, les mêmes canaux de communication, quoiqu'un minimum d'adaptation est souvent apporté à la langue et autres éléments d'ordre technique. Le développement de concepts publicitaires jumelés à l'élaboration d'une stratégie média requiert temps, effort et argent. Aussi, est-il très attrayant pour un entrepreneur de lancer son produit à l'international sous une image de marque standardisée, notamment pour des raisons d'économies d'échelle.

Mais ce type de stratégie peut éventuellement s'avérer impossible, sinon infructueux. Prenons le cas d'une PME qu'on appellera *Marlo* et qui conçoit et commercialise des complets de luxe pour hommes au Québec. Malgré la convergence des tendances du prêt-à-porter en Occident, le déploiement de la marque en Espagne devient une tâche des plus ardues pour les dirigeants de cette entreprise.

The logo for 'Marlo' features the brand name in a white, elegant, cursive script font. It is centered within a solid black rectangular background.

Une contrainte importante réside dans le nom même de la marque : *Marlo*. En castillan, ce mot signifie « épis de maïs ». Or, puisqu'en Europe l'épi de maïs est un aliment réservé aux animaux de bétail, il devenait difficile d'associer la notion de prestige au produit. En substituant le « l » pour un « c », la marque *Marco* dégageait un nom beaucoup plus évocateur, sans trop bousculer le logo et les autres aspects promotionnels.

The logo for 'Marco' features the brand name in a black, elegant, cursive script font. It is centered within a solid grey rectangular background.

De plus, une entreprise espagnole, avait développé un concept de brochure pratiquement identique à celui de *Marlo*. Les modèles et l'endroit du *shooting* différaient, mais le format de la brochure et le concept artistique étaient à ce point comparables qu'il fallait alors revoir la direction artistique.

Enfin, alors que *Marlo* fidélisait sa clientèle québécoise par la tenue de défilés d'envergure et prestigieux, l'accès à une telle visibilité en Espagne était impensable pour un nouveau venu. A proximité de Paris et de Milan, l'Espagne réserve sa vitrine aux marques de renommée internationale. La liste d'attente pour accéder à une telle vitrine était beaucoup trop longue. *Marlo* dut innover et développer une approche communicationnelle et promotionnelle distincte de celle employée au Québec.

Les contraintes de standardisation d'une marque illustrées par ce cas sont essentiellement liées au marché et à la culture du pays visé. Toutefois, plusieurs autres éléments peuvent constituer des embûches à la standardisation d'une marque (ex. : restrictions légales). On conviendra que l'exercice d'adaptation/standardisation du *branding* n'est pas une mince affaire, mais lorsque réalisée avec soin, le jeu en vaut bien la chandelle.

Gardons à l'esprit que, pour le meilleur ou pour le pire, une entreprise épouse l'image de son pays d'origine. Voilà qui risque d'altérer favorablement ou non les résultats de la stratégie de marque. Parfois on rencontre dans certains pays des consommateurs très xénophiles, montrant une nette préférence à l'égard de tout ce qui vient de l'étranger. Dans ces cas, l'adaptation du *branding* aux codes et styles de vie locaux n'est pas toujours indiquée.

Du reste et au-delà de l'image de marque, une entreprise a également intérêt à définir dans quelle mesure elle doit adapter ou standardiser les produits qu'elle y exporte, ce qui sera l'objet d'une future chronique.

Cette chronique vous est offerte par la Caisse centrale Desjardins.