

# Nation Branding

## Aller au-delà de la conceptualisation et communication pour optimiser la création de valeur en suivant la gestion de l'image de marque en continu

**Petra Hazenberg**  
Partner  
Strategy, Regulatory  
& Corporate Finance  
Deloitte

**Esther Bauer**  
Consultant  
Strategy, Regulatory  
& Corporate Finance  
Deloitte

À l'été 2015, le Luxembourg a dévoilé sa nouvelle image de marque. Avec le slogan "Aller plus loin, ensemble", le Grand-Duché s'appuie sur ses points forts – fiabilité, dynamisme et ouverture – pour se positionner en tant qu'allié des investisseurs, des visiteurs et de ceux qui, pour différentes raisons, choisissent le Luxembourg<sup>1</sup>. Pour faire passer le message à ses partenaires potentiels, le Luxembourg a l'intention d'opter pour la technique du storytelling, qui montrera comment le pays a exposé ses points forts par le passé.

Le concept de nation branding (ou “façonnage de l'image de marque d'un pays”) s'articule en trois étapes: (1) définir, (2) communiquer et (3) gérer et évaluer la réputation d'un pays. Le Luxembourg ayant désormais défini son image de marque et sa stratégie de communication, il lui faut procéder à la mise en œuvre et à la gestion de cette image de marque.

Pourtant, le scepticisme ayant longtemps été de mise à l'égard du *nation branding* – comme en témoigne cette remarque de Michel Girard, économiste français, qui avait estimé en 1999 que “les entreprises peuvent changer leur image de marque, pas les États» – les stratégies abouties de gestion de l'image de marque des pays sont rares. Même si les pays rattrapent progressivement leur retard en matière de conceptualisation et de communication de leur image de marque, ils restent bien loin des entreprises sur le front de la gestion ultérieure et de l'évaluation.

Dans cet article, nous proposerons une ébauche de tableau de bord destiné à évaluer et suivre les indicateurs clés afin d'optimiser l'impact du *nation branding*.

### Savoir évaluer: la clé du succès de la gestion de l'image de marque d'un pays

Le premier objectif de la gestion de l'image de marque, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un pays, est de créer de la valeur. Et pour optimiser cette création de valeur (pour le pays comme pour l'entreprise), la gestion de l'image de marque devient un processus d'amélioration constante, où le Responsable de l'image de marque doit comprendre comment fonctionne la création de valeur.

Cette création de valeur résulte de l'interaction entre perspectives de consommation et perspectives financières, comme le montre la figure 1. Les atouts et la force représentent la composante “consommation” de l'évaluation financière de la valeur de l'image de marque. Chacun de ces trois concepts est essentiel pour savoir si l'image de marque gérée produit un impact.

Pour optimiser la création de valeur, et donc l'impact d'image de marque, le Responsable de l'image de marque doit comprendre, suivre et évaluer cette image en fonction de ces trois aspects, à travers des variables clés. Nous proposons aux pays qui adoptent une stratégie de *nation branding* de créer un tableau de bord réunissant les éléments suivants:

1. La valeur de l'image de marque et son évolution
  2. La force de l'image de marque et son évolution
  3. Les atouts de l'image de marque et leur évolution
- Nous abordons chacun de ces aspects en détail.

Figure 1: Création de valeur des marques (données adaptées à partir de Kapferer, 2011)

## De la notoriété à la valeur financière



### Atouts de la marque

Sources d'influence de la marque, telles que la notoriété et la prégnance de la marque, l'émotion qu'elle suscite, l'image de marque et la force de la relation avec les consommateurs



### Force de la marque

L'impact des atouts de la marque à un moment donné et dans un environnement concurrentiel spécifique. La force de la marque est mesurée à l'aide d'indicateurs de comportement concurrentiel



### Valeur de la marque (actif financier)

L'aptitude de la marque à générer des bénéfices

### **Valeur de l'image de marque: comprendre l'impact du point de vue quantitatif**

Pour beaucoup, la mesure la plus tangible de l'impact d'une image de marque est sa valeur, c'est-à-dire sa capacité à générer des "bénéfices". Plus précisément, en termes de gestion d'une image de marque, sa valeur (ou son poids financier) correspond à une évaluation quantitative des résultats actualisés anticipés d'une marque sur sa durée de vie. Dans les entreprises, plusieurs techniques de valorisation existent, mais elles ne sont pas directement applicables aux images de marque des pays, car elles reposent en grande partie sur des variables propres aux entreprises et dépendent de normes comptables qui ne s'appliquent pas aux États.

Elles ont cependant inspiré le développement de techniques de valorisation propres aux images de marque des pays. Même s'il existe des différences mineures entre ces différentes techniques (ex. méthodologie Wits ou BSI), le principe de base utilisé pour déterminer la valeur de l'image de marque d'un pays est le même. La valeur de la marque d'un pays dépend de sa capacité à contribuer à la croissance du PIB.

### **Les méthodes de valorisation tiennent généralement compte des éléments suivants:**

- Investissements directs étrangers directement attribuables à l'image de marque
- Flux touristiques attribuables à l'image de marque
- Exportations attribuables à l'image de marque (effet pays d'origine y compris)
- Attraction et fidélisation des talents attribuables à l'image de marque

La valeur ainsi calculée reflète l'influence de l'image de marque sur les principales composantes du PIB et illustre l'impact quantifiable de l'investissement dans l'image de marque d'un pays. Selon nous, le premier élément du tableau de bord doit donc être la valeur de l'image de marque et son évolution dans le temps. Cette évolution constituera une source d'informations précieuses pour le Responsable de l'image de marque et permettra de voir si la stratégie de nation branding produit les résultats désirés.

### **Force de l'image de marque: comprendre l'impact dans un contexte de concurrence**

La force de l'image de marque, contrairement à sa valeur, inclut une dimension concurrentielle en comparant la performance des différentes images de marque. Lorsque les entreprises utilisent cette variable, elles appliquent des indicateurs comportementaux de compétitivité (parts de marché, position sur le marché, taux de loyauté ou niveaux de prix) pour évaluer la force de leur image de marque. Malheureusement, il est presque impossible (et relativement inutile) d'appliquer ces indicateurs à l'image de marque d'un pays.

L'une des composantes essentielles de la force de l'image de marque d'une entreprise est le fait que cette image est placée dans un contexte de concurrence et intègre une comparaison avec les autres images de marque. Nous proposons aux pays d'évaluer leur position par rapport aux autres pays grâce à des classements objectifs de la force de l'image de marque. Citons par exemple l'indice GfK Antholt Nation Brand ou l'indice Future Brand Country Brand.

Notre deuxième suggestion est la suivante: l'inclusion d'un élément de comparaison au sein du tableau de bord afin de traduire la force de l'image de marque. À l'instar de la valeur de l'image de marque, nous pensons que le fait de suivre l'évolution de la force de l'image de marque (ou sa position par rapport à la concurrence) est essentiel pour tirer des conclusions concrètes du tableau de bord.

### **Atouts de l'image de marque: comprendre les vecteurs de son impact**

Ces deux composantes du tableau de bord fournissent une vue d'ensemble de l'impact de l'image de marque. Ces informations permettent au Responsable de l'image de marque de savoir si cette dernière a généré un impact, de mesurer l'ampleur de cet impact et de suivre son évolution. Mais pour comprendre comment et pourquoi cet impact a été généré, il doit poursuivre les recherches et s'intéresser aux atouts de l'image de marque.

Ces atouts correspondent aux sources d'influence d'une marque. Il s'agit par exemple de son niveau de notoriété, sa réputation, sa personnalité, ses valeurs perçues ou l'image reflétée par ses clients ou encore l'attachement à la marque ou la préférence pour celle-ci.

Pour pouvoir suivre les atouts de l'image de marque, de nombreux indicateurs devront être ajoutés au tableau pour évaluer la notoriété, la réputation, etc. Ces indicateurs doivent être définis par le Responsable de l'image de marque en fonction des objectifs spécifiques de l'image de marque du pays. Par exemple, les indicateurs définis pour un pays qui souhaite surtout attirer des touristes seront vraisemblablement différents de ceux d'un pays qui cherche à attirer des investissements directs étrangers.

En ce qui concerne l'évaluation concrète de ces indicateurs, le pays devra mener des études de marché quantitatives et qualitatives.

Les indicateurs liés aux atouts des images de marque sont généralement complexes, notamment ceux qui sont liés à l'image des clients, ce qui signifie qu'il faudra mettre en place des techniques d'étude de marché, par exemple des groupes cibles et des entretiens individuels.

Nous proposons donc aux Responsables de l'image de marque d'un pays d'intégrer une troisième composante à leur tableau de bord, qui synthétise les indicateurs clés des atouts afin de bien comprendre ce qui influence la valeur et l'évolution de l'image de marque.

### **Suivi et évaluation peuvent optimiser l'impact, mais l'image de marque reste un actif conditionnel**

La structure envisagée pour un tableau de bord destiné à contribuer à la gestion de l'image de marque aidera les gouvernements et les Responsables de l'image de marque à savoir si leur stratégie d'image de marque a un impact, quelle est l'importance de cet impact et quels en sont les vecteurs. En étudiant avec soin les indicateurs de ce tableau de bord, il est possible de mener un processus d'amélioration constante. Il permet également de voir rapidement si la stratégie d'image de marque entraîne des réactions négatives.

Mais les Responsables de l'image de marque ne doivent pas oublier qu'il ne s'agit pas d'une baguette magique. L'image de marque est un actif conditionnel, qui ne génère pas de bénéfices à lui seul: il faut un produit ou un service sous-jacent, doublé d'une stratégie de nation branding riche et pertinente, qui ne pourra produire d'impact que si le produit ou le service fourni sont l'incarnation de l'image de marque.

