

## 6.2. Personne n'échappe au rebranding

*Changer de nom ou de logo est-il bénéfique ? Plusieurs exemples tendent à le prouver. Mais l'opération requiert un minutieux état des lieux. Analyse : Olivier Standaert.*

Chaque année, des dizaines de marques, petites et grandes, dévoilent, plus ou moins confiantes, un nouveau logo, une nouvelle signature, voire un changement de nom. L'exercice est loin d'être évident: il peut susciter des levées de boucliers comme une complète indifférence. Ce qui est sûr, *"c'est que la création de valeur est une question cruciale pour les marques, et que cette question se pose tout le temps car elle a un impact sur la notoriété et les ventes"*, commente Dimitri Jeurissen, Partner chez Base Design, un bureau spécialisé dans le branding et le design (qui a collaboré aux trois projets décrits dans ce dossier).

A intervalles plus ou moins réguliers, les marques doivent clarifier leur discours et leur positionnement pour authentifier et revigorer cette valeur. Il ne s'agit pas (que) de faire joli, ni d'être au top de la communication. Le rebranding est une question de business avant tout: "Notre job, c'est de parler de stratégie. On ne réinvente pas le business, mais on refait l'architecture de la marque, on clarifie un positionnement avec nos clients. On découvre alors que certaines choses sont mal communiquées, d'autres carrément invisibles, d'autres encore superflues. Il faut mettre de l'ordre dans tout cela avant d'exprimer ce nouvel ordre en interne, puis à l'extérieur. On aide les marques à verbaliser leurs valeurs, leurs missions, leur positionnement commercial". Ce n'est qu'ensuite que les outils typographiques et le design sont mobilisés pour exprimer les changements dans la stratégie de marque. « Il faut exprimer cela dans des choses très concrètes: lors d'un salon, dans le packaging, dans les points de vente, les vitrines, sur les sites Web... »

Un ravalement de façade, léger ou complet, tout le monde s'y colle : Engie (ex-Electrabel), Proximus (qui a supplanté Belgacom), Orange (ex-Mobistar), Beobank (ex-Citibank), Mondelez (ex-Kraft), takeaway.com (ex-Pizza.be) ou Lay's (ex-Smith's), pour ne citer que quelques exemples, ont opté pour le plus radical : toucher au nom même. Dans certains cas, bonjour les volées de bois vert. "J'ai encore en mémoire les critiques acerbes et les polémiques que nous avons encaissées lorsque les Beaux-Arts, institution prestigieuse s'il en est sous nos latitudes, sont devenus Bozar", raconte Dimitri Jeurissen. "Ce fut délicat au début. L'enjeu était de résoudre les problèmes linguistiques liés à un nom très francophone et de créer non pas un logo unique mais un système graphique flexible et modulable aux nombreuses missions et départements." Bozar a accouché difficilement mais le nouveau-né a vite repris des couleurs : trois ans après la création de la nouvelle identité, le nombre de visiteurs est passé de 300.000 à un million par an.

D'autres tentatives n'ont pas eu le même succès: lorsqu'il a tenté de remiser sa Carapils aux oubliettes, Colruyt, propriétaire de cette marque de bière bon marché, a dû plier face au mécontentement aussi spontané que bruyant sur les réseaux sociaux.

La valeur ajoutée d'un rebranding n'est pas automatiquement prévisible car il s'accompagne souvent d'un autre événement que le public et les médias peuvent apprécier diversement : rachat, fusion, expansion, réorientation des activités... "Une autre tendance forte, c'est l'espérance de vie de plus en plus courte d'un rebranding", constate Thierry Cattoir, branding architect chez Remarkable. On peut espérer au mieux une dizaine d'années. Déjà après cinq ans, il n'est pas inhabituel de rencontrer des marques désireuses de retravailler leur identité. "Même des géants mondiaux et incontournables comme Coca-Cola doivent s'y plier, encore récemment". L'émergence d'une communication multisupports n'est pas étrangère à ces délais raccourcis : "Beaucoup de marques doivent repenser leurs logos et signatures pour des raisons parfois purement techniques, comme l'obligation d'être 'digital friendly' et de coller aux formats des réseaux sociaux."

Un nom, un logo, même jeunes, restent un capital dont il faut prendre soin. Tous n'en sont pas conscients: "Je vois beaucoup de start-up réfléchir à leur identité à très court terme, parce qu'elles ont en tête d'être vite rachetées. Celles qui réussissent ont intérêt à soigner leur valeur de marque plutôt que de chercher à tout prix à se vendre.

Le lancement et le concept commercial sont évidemment cruciaux, mais ils sont suivis de près, en termes d'importance, par le soin apporté à l'identité de la marque. Au fil des ans, un nom signifie parfois plus qu'un produit..."

## **Dandoy, un lifting à effet immédiat**

Pourquoi une marque aussi connue et établie que Dandoy devrait-elle se relooker ? Son ADN à la fois ancien, belge, familial et orienté vers des produits premium ne suffit-il pas ? Pas éternellement, en tout cas : *"Nous n'avions pas encore basculé dans le XXI<sup>e</sup> siècle", confesse Alexandre Helson, Chief Spectaculoos Officer et représentant de la 7<sup>ème</sup> génération aux commandes de la biscuiterie. « On voulait casser cette image de maison pour grands-parents. Notre nouveau logo traduit ce renouveau et une modernité retrouvée. Le packaging a aussi changé et exprime une nouvelle vision: nos emballages et nos sacs ne sont pas seulement plus visibles, ils expriment l'idée de cadeau. On n'est plus au simple sachet de biscuits, on offre ou on s'offre quelque chose et cela change la perception du produit. Tout était là, comme dans notre business, mais il a fallu remettre de l'ordre dans nos priorités. »*

A la source du rebranding, Dandoy a également modifié sa stratégie en termes de points de vente et de distribution, "qui était un peu fourre-tout ». Le rebranding en lui-même a coûté environ 150.000 euros. Le coût total de ce lifting, qui comprend toutes les implémentations sur tous les supports en boutique et en packaging, s'élève à près 500.000 euros. Des montants conséquents. "Pour un retour quasi immédiat », poursuit Alexandre Helson. "Sur notre propre réseau, les ventes ont immédiatement pris un nouvel élan, avec une hausse de 20% dès la première année où les effets de notre travail étaient visibles. Il s'agit donc d'une croissance organique ».

## **Les créateurs veulent à nouveau travailler avec Vervloet**

Dépoussiérer : pour Isabelle Hamburger-Duplat, présidente de la Maison Vervloet, le rebranding fut d'abord une affaire de nettoyage, entamé début 2016 avec un budget initial de 60.000 euros. "J'en avais un peu marre de l'expression 'Maison de tradition' même si c'est ce que nous sommes", s'amuse-t-elle. Active dans la création artisanale d'accessoires décoratifs pour portes et fenêtres, Vervloet a réappris à faire parler d'elle.

«La première avancée, c'est d'insister sur une double vocation : une collection d'objets de tous les jours, et une autre, qu'on peut assimiler à de la haute couture. Encore une fois, il est difficile de clarifier cela sans un regard extérieur. » Objectif commercial développer les ventes en direct, principalement par le biais des salons. « Base a insisté pour supprimer de notre logo des éléments certes historiques, mais aussi et surtout vieillots. Pour moi qui représente la 4<sup>e</sup> génération, mais aussi pour le personnel, cette mission de dépoussiérage a été essentielle. Cela n'a pas empêché des critiques, en interne, quand le nouveau logo, radicalement différent, a été dévoilé. » Du point de vue business, Vervloet a profité d'un effet positif auprès des concepteurs et créateurs, «qui nous appellent de nouveau pour signer une collection avec nous. C'est à coup sûr dû à notre nouvelle identité. Les commandes et les demandes de prix sont elles aussi revenues à un pour le personnel, cette mission de meilleur niveau."

## **De Greef, un pop-up store en attendant le retour aux sources**

Avec un budget de deux millions d'euros pour la création d'un nouveau magasin à l'endroit même où la maison a acquis ses lettres de noblesse, rue au Beurre (dans le centre de la capitale), De Greef n'a pas lésiné sur les moyens. En attendant l'inauguration en grande pompe de ses quartiers neufs, prévue cette année, De Greef patiente rue Antoine Dansaert, dans un pop-up store. Et quitte à tout rénover, autant soigner son identité de marque. Grâce aux 170.000 euros injectés dans l'opération de rebranding en mars 2015, la maison De Greef "différencie bien mieux ses deux activités clés: la création de bijoux et la haute horlogerie", témoigne Brice Wittman, descendant direct de la lignée des fondateurs de 1848. "Il y a un objectif stratégique derrière cette clarification : actuellement; la bijouterie ne représente que 10 % de notre chiffre d'affaires. On voudrait qu'il y ait un meilleur équilibre entre nos deux pôles et il faut donc mieux promouvoir la section bijouterie. Arriver à un ratio 70-30 serait déjà un très bon pas en avant L'effort de réaliser un rebranding, qui a également débouché sur un nouveau logo, s'assimile presque à une psychanalyse de sa société."

Il faut accepter de tourner des pages et renoncer à certains héritages. Mais toutes ces choses-là, les clients et les fournisseurs ne le voient guère. Ce qu'ils savent, en revanche, c'est ce qui a changé dans l'image et la communication. Et en attendant la réouverture du magasin historique, rue au Beurre, De Greef patiente en appréciant le net regain de visites sur son site Internet... Grâce au rebranding, De Greef « différencie bien mieux ses deux activités clés : la création de bijoux et la haute horlogerie », dit Brice Wittman.

## Épinglé : Quel nom pour une marque bilingue?

Quand Vervoet a décidé de conserver le terme "Maison", et lui seul, sur son logo et sa signature, alors que la moitié de sa clientèle belge est néerlandophone et que cette même clientèle belge est minoritaire dans son chiffre d'affaires, a-t-elle pris un risque ? La question se pose pour toutes les marques belges aux ambitions nationales. On peut dépasser les langues lorsqu'on cherche un nom de société. On choisit une troisième langue, comme l'anglais, pour être sûr de dépasser les clivages. Ou on invente un nom.

Belfius et Engie sont de bons exemples. "S'agissant de Belfius, on peut même souligner que le 'Bel' rappelle notre pays. C'est un choix qui illustre que l'identité belge n'est pas un problème du point de vue branding, pas plus que la langue. Belfius obtenait des taux de reconnaissance très élevés partout en Belgique peu de temps après son baptême", explique Thierry Cattoir, branding architect chez Remarkable. Il y a des marques flamandes très appréciées en Wallonie et réciproquement. "Trouver un nom de marque de dimension européenne, en revanche, s'avère bien plus compliqué en raison des nombreuses particularités culturelles entre pays, entre le nord et le sud, l'est et l'ouest. A l'échelon belge, le problème ne se pose pas réellement."

La Libre Entreprise – samedi 8 avril 2017