



Repenser sa marque, c'est aussi redynamiser l'entreprise

Pour une entreprise, changer d'identité peut être l'occasion d'affirmer sa position sur le marché et de se créer de nouvelles opportunités. A condition de se donner le temps d'effectuer cette démarche. Le point avec des professionnels du branding. **Par Sylvie Ulmann**

Changer de marque, c'est tendance. Cette année, Orange est devenu Salt. Depuis le 1er janvier, le géant de la restauration de collectivités DSR s'appelle Eldora. Et à compter du 26 juin, on est prié d'enterrer Euromedic, car ce spécialiste de l'imagerie médicale se nomme désormais Affidea. Pour ces entreprises, le changement dépasse largement la simple opération cosmétique.

«Le logo n'est que l'une des expressions de la marque», rappelle Caroline Mesple-Moser de l'agence Moser à Lausanne, spécialiste de la marque et du design global depuis quarante ans. Nouveau nom et nouveau logo ne constituent que la partie visible d'une remise en question qui a touché leur identité, leur philosophie, les amenant à s'interroger sur ce qui les différencie de leurs concurrentes.

Une telle opération n'est donc pas à prendre à la légère et, autant le dire tout de suite, on ne s'en acquittera pas en deux séances et trois coups de crayon. Les pros du «branding», comme on appelle l'image de marque dans le monde du marketing et de la communication, sont unanimes: la démarche est de longue haleine. «Difficile d'imaginer un rebranding sur moins de six mois, on en prévoit plutôt douze à dix-huit», estime Caroline Mesple-Moser. Une durée qui apparente le processus à une gestation ou à une enquête: «Je me vois comme un détective, je déconstruis la réalité, puis je la reconstruis», rigole Peter Economides, fondateur et propriétaire de Felix BNI, une entreprise spécialisée dans les marques

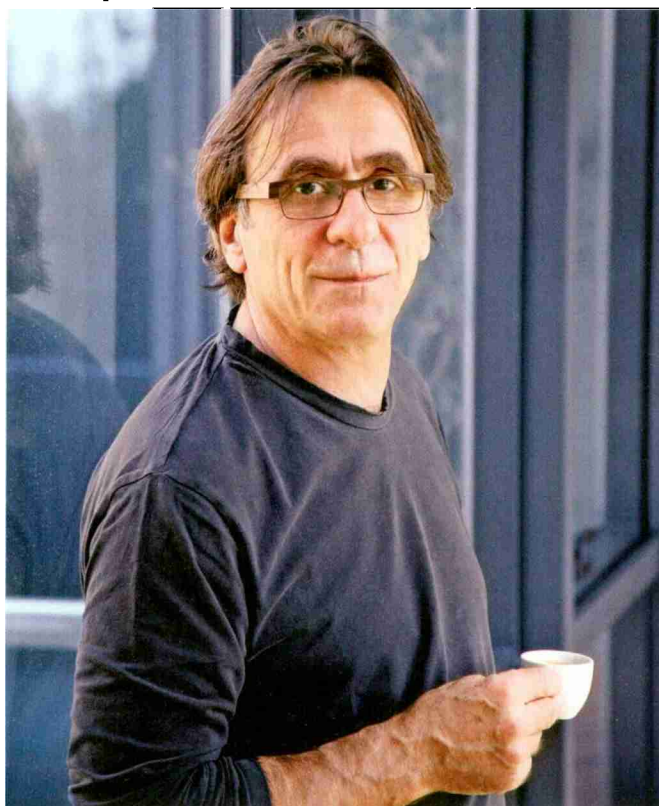
basée à Athènes.

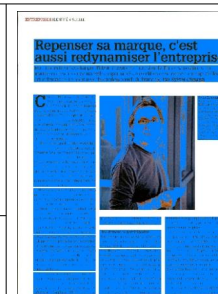
Avant d'aider Euromedic à devenir Affidea, il a occupé différents postes à la tête du géant de la communication McCann Erickson et a notamment participé au rebranding d'Apple en 1998. Un processus qui avait abouti au fameux «Think Different» et à la renaissance de cette marque.

Une démarche participative

Peter Economides se souvient: «Comment une société qui fabriquait des ordinateurs chers et peu fiables s'est-elle hissée au

Peter Economides. Fondateur de Felix BNI, une entreprise spécialisée dans les marques basée à Athènes. Ancien de McCann Erickson, ce spécialiste a notamment participé au rebranding d'Apple en 1998. Il vient d'élaborer le nouveau visage d'Affidea.





rang de numéro un? En s'interrogeant sur son ADN, sur son identité, ses valeurs. En se posant des questions toutes simples: que faisons-nous? Pourquoi est-ce important? Y répondre, c'est extraire la substantifique moelle d'une entreprise. Apple en avait tiré un spot publicitaire en forme d'éloge de l'anticonformisme, montrant Einstein, Lennon, Gandhi, La Callas ou encore Picasso. Message: «Seuls ceux qui sont assez fous pour penser qu'ils peuvent changer le monde y parviennent.» Les ventes avaient explosé.

Faut-il conclure qu'Apple est une bonne marque pour vendre de l'électronique grand public? «Là n'est pas la question, car on peut faire aimer n'importe quoi à condition d'y mettre le prix», lance Peter Economides. Pour lui, ce qui a fait la différence est «l'émotion qu'a suscitée ce changement d'image auprès du public. Les gens se sont identifiés à ce positionnement inédit, en marge, et cela a suffi à faire de ses machines l'étendard de celles et ceux qui souhaitent se démarquer.

«Or, tout le monde a envie d'être différent, voilà pourquoi ses machines se sont vendues comme des petits pains.» Le fondateur de Felix BNI en est convaincu, le processus qui a accouché de la nouvelle identité d'Apple et l'a menée au sommet fonctionnera aussi pour un site de vente de livres en ligne, une chaîne de restauration locale ou pour l'électricien du quartier.

Voilà pourquoi il a amené Affidea, le spécialiste de l'imagerie médicale à plancher en tout premier lieu sur des questions touchant à son identité, impliquant le personnel à tous les niveaux. Les professionnels du domaine recourent volontiers à cette démarche participative, invitant même parfois la clientèle à s'exprimer. «Toutes les pistes sont bonnes pour partir dans la bonne direction», souligne Jean-Luc Duvoisin, directeur de création et

directeur associé de DO! Agence de publicité basée à Pully, créatrice de la nouvelle identité visuelle d'Eldora. Et d'ajouter qu'«en travaillant avec la base, il est impossible de se tromper. A l'inverse, une agence qui proposerait un concept qu'elle a entièrement imaginé de son côté risque d'être hors sujet.»

Les ambassadeurs d'une marque

Par ailleurs, impliquer le personnel dans son ensemble constitue un excellent remède à la résistance au changement, propre à une grande partie de l'humanité. «On n'aime guère les transformations, alors que l'on accepte plus volontiers celles auxquelles on a participé», constate Andrew Gordon, directeur général d'Eldora. Ce qui ne dispense toutefois pas de mettre en place une bonne stratégie de communication interne sur les bouleversements prévus. Un rebranding réussi, c'est un rebranding bien compris à tous les échelons: «Il faut parler, organiser un événement, marquer le coup, expliquer pour faire adhérer, à l'interne comme à l'externe», souligne Caroline Mesple-Moser.

«Les employés sont les premiers ambassadeurs d'une marque», rappelle Jean-Luc Duvoisin: «Ils doivent avoir envie de coller l'autocollant avec le nouveau logo sur leur voiture, de porter le nouvel uniforme, c'est fédérateur et cela peut booster une équipe.» Et inciter de nouveaux talents à rejoindre ses rangs: «Au moment de repourvoir un poste, une société qui paraît dynamique reçoit davantage de dossiers, ils seront également de meilleure qualité», ajoute Ralph Hefti, CEO d'Affidea.

Ne pas changer pour changer

Pour être compris par tous, un changement d'identité doit pouvoir s'expliquer. Fusion, rachat ou transmission constituent des occasions valables, mais la démarche peut aussi s'imposer lorsque l'on souhaite



conquérir de nouveaux marchés, comme l'a fait Affidea, ou lorsque l'entreprise souffre d'un décalage entre son image et son savoir-faire. Essoufflement des ventes ou recul du chiffre d'affaires peuvent signifier que le temps de bousculer les choses est arrivé.

«Si l'on peut seulement le justifier par «je viens de prendre les rênes de cette entreprise et je trouve son logo immonde», mieux vaut ne toucher à rien. Changer d'image à l'arrivée d'un nouveau patron n'est pas une bonne idée, sachant qu'il ► leur arrive de ne pas rester longtemps», prévient Peter Economides. Car point n'est besoin de changer d'image régulièrement pour être au top. Une bonne image de marque, c'est celle qui saura s'adapter à l'évolution du produit. A l'exemple de Coca-Cola, qui n'a pour ainsi dire pas bougé depuis un siècle. «Rien n'est plus important que la santé», la nouvelle ligne directrice d'Affidea, reste valable même si l'entreprise change d'orientation, renonçant par exemple à gérer des centres de diagnostic pour fabriquer du matériel chirurgical», souligne Peter Economides.

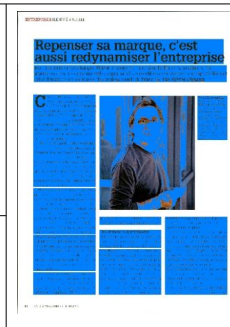
Des opérations coûteuses

S'il vaut mieux viser la durée, c'est que tout changement a un coût, en argent comme en énergie. L'ardoise du passage d'Orange à Salt s'élèverait à 40 millions de francs. Eldora évalue sa transformation

à 2,5 millions de francs, et la société a entre autres dû rhabiller ses 1600 employés, un processus impliquant la mise en place d'un planning de mesures ultra-précis tout au long de l'année dernière.

La CGN, qui a changé d'identité visuelle au printemps 2013, aurait déboursé plus de 500'000 francs pour cette opération. La compagnie a notamment dû modifier la livrée de ses bateaux ainsi que la signalétique de ses ports d'attache et pontons. Ces sommes incluent aussi les frais d'agence, le renouvellement de la papeterie, des cartes de visite, la refonte du site Internet ou encore le changement de la signalétique.

On le voit, changer d'identité est compliqué et il arrive même que cela se passe dans la douleur. Après tout, le terme «branding» vient de l'anglais et désigne aussi... l'action de marquer les ovins au fer rouge. Mieux vaut donc bien choisir sa marque le plus tôt possible, comme le conseille Peter Economides: «Les jeunes entrepreneurs ont tendance à croire que leur produit parle de lui-même. Mais les start-up ont tout intérêt à effectuer cette démarche le plus tôt possible même si elle leur paraît inutile et s'ils ont l'impression de jeter l'argent par les fenêtres. C'est un très bon investissement, car une marque peut clarifier le positionnement de leur entreprise et les aider à lever les fonds dont ils ont besoin», conclut-il. ■



Avant/Après

Trois exemples avec Caroline Mesple, directrice de Moser Design

■ Retraites Populaires, changer en douceur

En 2008, Retraites Populaires, le spécialiste vaudois de l'assurance vie et de la prévoyance professionnelle, né en 1907, souhaitait dépasser son identité visuelle sans trop bousculer sa clientèle. «Nous avons repris les éléments clés de son identité et les avons fait évoluer sans les modifier de façon radicale.»

Avant



Après



■ CGN, jouer la modernité

Nous avons conservé la vague et l'ancre, tout en retravaillant la typographie. Le mouvement de l'eau est désormais présent dans les barres horizontales des lettres, ce qui permet de décliner facilement un message sur toutes sortes de supports. Une identité qui donne un coup de jeune à cette compagnie plus que centenaire.

Avant



Après



■ Saline de Bex, la montée en gamme

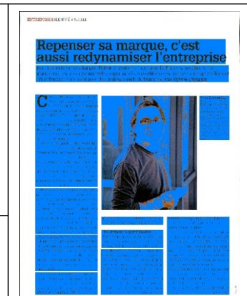
Nous avons travaillé sur la partie gastronomique des produits issus des Salines de Bex, lancée cette année. Le symbole a été repris de la marque à bois utilisée pour marquer au fer rouge les poutres servant à étayer les galeries des mines. Ce qui permet de renouer avec l'authenticité du label, son histoire, et de justifier l'augmentation des tarifs.

Avant



Après





«Le marché nous donnait des signaux négatifs»

Gastronomie, authenticité, excellence, les axes forts d'Eldora



Andrew Gordon.
Directeur exécutif
d'Eldora.

Au 1er janvier, DSR est devenu Eldora. Un sacré coup de jeune pour ce qui fut le Département social romand, abrégé DSR, une fondation presque centenaire née à la fin de la Première Guerre mondiale. Cette mutation dépasse largement le simple changement d'image. «La fondation, avec ses lourdeurs administratives, n'était plus une forme juridique adaptée à gérer une entreprise qui réalise un chiffre

d'affaires consolidé de 300 millions de francs, à 80% dans le domaine de la restauration de collectivités, un secteur très concurrentiel», résume Andrew Gordon, directeur exécutif de l'entreprise.

Par ailleurs, celle-ci avait besoin d'un coup de jeune à tous les étages: «Le marché nous donnait des signaux négatifs, nous apparaissions moins attrayants, moins performants, et à offre égale, nos

concurrents décrochaient systématiquement les mandats.»

A l'interne aussi, les employés émettaient le désir de voir leur employeur rajeunir son image de marque. Les réflexions ont fait ressortir trois axes forts: gastronomie, authenticité et



excellence, «à partir desquels nous avons fait évoluer DSR», souligne Andrew Gordon. L'entreprise aurait aussi pu s'appeler Veralis, pour le côté authentique, ou Axelia, pour l'excellence, mais c'est finalement Eldora, où résonnent Eden et Eldorado, qui a remporté la mise. Elle s'est dotée d'un logo ultra-frais, où le vert, «une couleur très facile à utiliser en restauration», a pris le relais du bleu, «une teinte que l'on ne mange jamais», souligne le patron d'Eldora.

Un changement qui s'est fait dans la durée et dont le jeu en a valu la chandelle: tous les employés ont accepté de signer leur nouveau contrat, et «16 nouveaux clients se sont laissés séduire depuis que nous communiquons avec notre nouvelle identité», se félicite Andrew Gordon.



Une nouvelle identité pour conquérir le monde

Euromedic était trop connoté géographiquement. Dix-huit mois de travail ont conduit à la naissance d'affidea

C'est pour conquérir le monde que, ce 26 juin, Euromedic est devenu Affidea. Ce groupe, dont Ernesto Bertarelli a acquis l'intégralité du capital-actions en 2014, exploite 153 centres médicaux dans 14 pays d'Europe, dont 9 en Suisse romande. Pour Ralph Hefti, CEO de la branche helvétique de ce géant, ce changement d'identité s'imposait parce que Euromedic était trop connoté géographiquement: «Ce n'est que la partie la plus visible de cette évolution. Le processus nous a amenés à réfléchir à ce qui constitue notre ADN.» Son séquençage a duré dix-huit mois et s'est fait sous la houlette de Peter Economides, spécia-



liste international du branding.

«Affidea est un nom qui fonctionne dans toutes les langues; on y entend «affidarsi», «se fier», en italien, «fides», la confiance en latin, et «idea», pour les idées, l'innovation», détaille-t-il. Des notions que l'on retrouve dans le nouveau logo de l'entreprise, où la queue du «a», tout en ligne droite, incarnant le savoir-faire et le professionnalisme médicaux, s'appuie contre la partie arrondie de la lettre, qui symbolise l'empathie. Une notion clé dans ce nouveau chapitre de l'histoire de l'entreprise: «Le domaine médical est très concurrentiel, et nos réflexions nous ont amenés à conclure que c'est au niveau de la prise en charge du patient que nous pouvons nous distinguer de nos concurrents», explique Ralph Hefti. Comme le rappelle Peter Econo-

mides, «avoir le meilleur matériel et les



meilleurs médecins du monde ne suffit pas à donner envie aux patients de venir faire un scanner. En revanche, s'ils sont bien reçus dans un centre, si le personnel les traite avec davantage d'humanité, il y a bien des chances qu'ils en parlent à leurs connaissances et décident d'y faire leurs prochains examens.» Et pour être à la pointe en matière d'accueil, Affidea a déniché les meilleurs spécialistes dans ce domaine à l'Ecole hôtelière de Lausanne.