

Communication - Refonte identitaire

Changer de logo, souvent utile, parfois nécessaire, et quoiqu'il en soit, risqué



Contracter l'esprit et la force d'une société en quelques signes tout en répondant à des attentes multiples, innover sans pour autant dénaturer l'image de marque, le changement de logotype induit un énorme chantier introspectif. Cette refonte identitaire, exercice de style périlleux pour l'entreprise, est une étape marquante dans la vie de cette dernière, ou exprime un tournant stratégique où clients et partenaires seront directement impactés par ce nouveau choix visuel.

Célébrant des moments forts de l'Histoire, de l'année ou encore l'anniversaire de personnes illustres, Google s'emploie à modifier régulièrement son logotype. Ces "Google Doodles" restent affichées le temps d'une journée sur la page d'accueil du moteur de recherche et renvoient

l'internaute vers des liens bien référencés. Selon l'événement, ces logos temporaires sont visibles simultanément dans un grand nombre de pays, d'autres sont créés spécifiquement pour un pays.

Cette démarche, loin d'être un simple relooking, met en exergue la réactivité du moteur de recherche ainsi que l'appétence de ses concepteurs pour l'actualité. Signifiant d'une marque pour les clients et les salariés, le logo évolue donc lorsqu'il répond à différents scénarios stratégiques : fusion-acquisition, spin-off, nouveau positionnement offensif ou défensif. Mais le rétro-pédalage de la marque GAP sous la vindicte notoire des consommateurs rappelle aux agences de communication et aux entreprises que cette manœuvre, aussi motivée soit-elle, se révèle éminemment complexe.

Plus qu'un identifiant, le logotype d'une entreprise doit, en quelques signes à peine, affirmer son identité tout en répondant à des tendances contradictoires : s'ancrer dans le temps et les esprits de manière durable et efficace, sans pour autant omettre les tendances graphiques du moment, modifier en profondeur le paysage visuel d'une société sans faire du passé graphique table rase. Comment donc faire peau neuve, tout en répondant de manière optimale aux attentes sémiologiques et psychologiques des partenaires, des salariés et des clients ?

Changer sans tricher

Forme, couleur, typographie, rien dans ce triptyque n'est laissé au hasard pour ce qui deviendra un condensé visuel des valeurs d'un groupe. Face émergée de l'iceberg, le changement de logo exprime bien plus que l'identité de l'entreprise. "Traduction visible d'un changement de stratégie" selon Olivier Grenier, directeur associé chez Dragon Rouge, plusieurs raisons motivent son changement.

Premièrement, la rupture avec le passé, ou comment redorer le blason de la marque. En attestent les cas de Total et de Gaz de France qui ont choisi une image plus écologique et davantage en lien avec la sauvegarde de l'environnement pour contrer l'image négative de leur métier de base. C'est aussi "redynamiser l'image de l'entreprise : changer d'identité visuelle permet de relancer une marque et son image en interne comme en externe", souligne Cyril Toutain, directeur chez Originis.

Le relooking doit entrer en résonance avec un événement notoire : rachat d'une autre entreprise, arrivée d'un nouvel actionnaire, conquête d'un marché à l'étranger sont autant d'étapes marquantes de la vie d'une société, qui justifient un changement d'image. En cas de fusion-acquisition, il se peut que les deux logos coexistent de manière transitoire, notamment pendant le changement de gouvernance, mais au final, ce sera le plus fort commercialement ou capitalistiquement qui dictera sa politique en termes de logo.

C'est parfois aussi la volonté d'exprimer la primauté d'une marque par rapport à celles qui lui sont subordonnées. Le groupe Carrefour a préféré évincer les "Huit à Huit" et autres Champions au profit des Carrefour City, Carrefour Market et Carrefour Relais.

Quelles sont alors les règles à respecter ? Changer de logo répond à un protocole rigoureux en amont, mais ne peut éviter certains effets de modes. Les règles dictées sont d'abord d'ordre sémiologique. Changer de logo revient à se demander comment la vue investit peu à peu les objets. Les protocoles d'études s'orientent vers les signes iconiques, qui renvoient aux objets, et vers les signes plastiques dans leurs trois types de manifestation (couleur, texture et forme). Comprendre cette grammaire des signes revient à assurer une charte graphique cohérente pour la société.

En d'autres termes, un code forme et couleur, latent pour les publics mais "conscientisé" par les agences de communication, est à l'œuvre bien avant la création du nouveau logo. Si le rouge évoque les services et le gris, le luxe, certaines couleurs sont à proscrire. A ce titre, "les concours format noir et blanc entre designers donnent davantage de lisibilité et poussent à un effort de sobriété, ce qui fait notamment la force d'un logo" explique Jérôme Bazin, cofondateur de Wilogo.

Aussi, ce dernier doit être modulable. Avec ou sans baseline ou slogan, le logo doit malgré tout être le plus expressif possible. Si l'adaptabilité du logo n'est pas un concept neuf – on repense à la mode des pin's durant les années 90 –, le lifting que nécessite une application Twitter ou Facebook sonne le glas des logos trop fouillés. Enfin, le logo doit être "sincère", c'est-à-dire traduire de façon fidèle les principales caractéristiques de l'entreprise, et sa symbolique doit pouvoir être comprise immédiatement.

"On ne peut pas tricher avec un changement d'identité" souligne Olivier Grenier. Dès lors, il s'agit de cerner l'historique de l'entreprise et de comprendre son changement, de travailler sur son ADN, de définir son fond de marque et sa valeur cardinale.

Sémiotique stratégique

En dépit de la multiplicité des raisons qui invitent à un changement de logo, le *modus operandi* se révèle souvent être le même. En premier lieu, "un audit interne puis des études sont menées auprès des publics cibles pour cerner à la fois l'identité et le projet de l'entité", explique Cyril Toutain.

C'est un véritable travail d'introspection qui se met en route. Réflexions sur la plateforme stratégique, les workshops sont autant de moyens de mettre les différents acteurs de concert sur la manière de qualifier la colonne vertébrale de l'entreprise. "Le changement de logo n'est pas seulement un travail cosmétique, poursuit Olivier Grenier. Quelle que soit l'optique stratégique, il s'agit en amont de déterminer les contours conceptuels et sémantiques du nouveau projet visuel. Symétriquement, il est essentiel d'annoncer le changement dans l'entreprise."

Un nouveau choix est alors fait en fonction des premières réactions du public. C'est dans cette optique qu'Olivier Grenier rappelle l'étymologie du mot *logotype* : "véritable parole inscrite, ce dernier doit témoigner du changement à travers un message très simple". Sur ce point, les agences plaident en faveur de leur métier. "Beaucoup de designers sont capables de créer des logotypes, mais la qualité des prestations laisse parfois à désirer" déclare Cyril Toutain.

Le changement de logo ne revêt pas les mêmes enjeux selon l'acteur qui le décide. Parfois, le design du nouveau logo sera orienté par un organisme tiers situé entre les décideurs et les créatifs. Dans cette perspective, la Commission de Régulation de l'Énergie a décidé d'un rapprochement visuel des logotypes entre EDF et ERDF au moment de la division des métiers. Par ailleurs, un groupe peut "se diluer" dans la pluralité des marques. Le repositionnement de Ferrero s'est donc réalisé par l'adoption d'une posture corporative, en redéfinissant le fond de marque et une ligne de conduite unique pour le groupe autour de valeurs telles que "l'idée du bon" et "le côté gourmandise".

En définitive, "la nouvelle identité visuelle se situe à la conjonction des réflexions marketing, stratégique et créative", selon Jean-Philippe Chavatte, directeur général chez Carré Noir.

Communiquer pour légitimer

"Rendre tangible, l'intangible", s'exclame Olivier Grenier. Une fois le logo créé s'engage un processus pour légitimer le changement : identifier des ambassadeurs de la marque, communiquer le *making-of* en interne. Être le plus transparent possible sur ce qui va être impacté. "Loin d'être anodin, le logo exerce un réel pouvoir d'influence. D'où la nécessité pour les entreprises d'y être particulièrement vigilantes et de se doter d'une identité visuelle cohérente, en phase avec l'image qu'elles veulent donner d'elles", conseille Cyril Toutain.

De fait, le logo n'est pas éternel. En revanche, dès sa création, il entre dans une double temporalité, à savoir le patrimoine de la marque qu'il représente et les tendances actuelles. Pour concilier au mieux ces deux trends, il convient donc de convaincre l'ensemble des publics concernés en expliquant les axes stratégiques qu'induit ce changement d'identité, d'autant plus si le choix s'opère dans un grand groupe. La démarche peut paraître fastidieuse, mais cette étape est pourtant indispensable pour que le logo soit reconnu par tous et qu'il ait une certaine légitimité. "Surtout, il faut communiquer, il faut que ce soit un moment privilégié pour fédérer les équipes, il faut que ce soit un moment de fête" poursuit Cyril Toutain.

"Le logo n'est pas seulement une affaire de goût personnel. C'est aussi un symbole dans lequel les salariés doivent se reconnaître" s'exclame Fabienne Cammas, vice-présidente et directrice chez Plan Créatif. Son *relooking* est aussi une excellente occasion de communiquer en externe, en montrant aux clients que l'entreprise sait se remettre en question et évoluer avec son temps.

Le risque des ruptures

"Notre expertise se situe au carrefour de la psychologie et de la sémiotique. La communication et reste une science molle" déclare Jean Philippe Chavatte. Trop communiquer sur le changement de positionnement peut amener le risque de se focaliser sur le futur avec la tentative de tourner la page. Abandon de signes et de repères certes, mais pas de l'historique. Dans l'excitation du moment, la tentation de la rupture et de l'oubli est grande.

"Un changement d'identité visuelle est toujours une grande aventure pour une entreprise ou une institution. Avec les deux versants de l'aventure : l'excitation, que tout le monde imagine bien, et l'inquiétude. Inquiétude quant à l'accueil qui lui sera fait en interne ou dans les médias : tout le monde a en tête la polémique – injuste – qui a accompagné le lancement il y a quelques années du nouveau logo de l'ANPE [un logo certes réussi, mais dont le prix très élevé avait déclenché l'indignation des syndicats et des médias, ndlr]" souligne Cyril Toutain.

Inquiétude surtout quant à l'adéquation entre le signe graphique retenu et le sens qu'il doit exprimer. La question de la pertinence est essentielle, et l'on doit se garder d'un coup de cœur esthétique. D'ailleurs, le véritable enjeu est d'accompagner un nouveau moment de l'histoire d'une organisation. Ce peut être la fin d'un cycle de transformations que l'on exprime ainsi, c'est le plus souvent l'annonce d'un enjeu, d'une ambition, d'un défi.

"Une fois mis en place, modifier à nouveau le logo revient à perturber les clients et leur renvoyer l'image d'une entreprise qui se cherche" explique Cyril Toutain. Le risque couve également de s'attirer les foudres des consommateurs. "Stupide", "horrible", "simple, moderne et ennuyeux", sur la page de Starbucks, la marque à la sirène a été littéralement vilipendée par les internautes à propos du changement de logo en vigueur depuis 1992. Pourtant rien de révolutionnaire selon les experts.

L'abandon du liseré noir et du nom se justifie, selon Howard Schultz, son PDG par une ouverture prochaine à d'autres produits dans un contexte où la firme souffle sa 40^e bougie. Si le service de communication a mis les bouchées doubles en développant à petite échelle une vaste campagne de communication, les résultats ne sont cependant pas à la hauteur des espérances.

La refonte du logo semble en effet des plus compliquée lorsque ce dernier a une histoire. "L'échec peut exister si l'on note la persistance d'un

hiatus entre l'image réelle et intrinsèque de la marque, son image perçue par les clients et partenaires, et son image voulue par les décideurs" soutient Fabienne Cammas. La création du logo n'est donc qu'une étape dans le processus de relooking, qui ne saurait se passer d'une communication précise autour de la façon de voir et de parler du métier une fois le logo dévoilé.

Autre nuance à apporter, l'identité d'une société ne saurait se limiter au logo. Le groupe Lafarge a ainsi décidé de changer sa signature en axant sa communication sur l'apport humain. "Bringing materials to life", construire le monde ou encore être contributeur de la vie, sont autant d'axes de communication qui structurent le groupe, alors que ce dernier n'a pas voulu changer de logo pour des raisons stratégiques. L'implantation du groupe dans plus de 80 pays a en effet très vite coupé court à cette question, même si la problématique de l'identité visuelle fut réelle.

Mais changer de logo revient avant tout à "embarquer les gens dans une histoire". Car outre son coût, le processus a une gestation lente, de l'ordre de un an, voire un an et demi, consacrée à la conception. En définitive, Jean Philippe Chavatte aborde la complexité du changement de logo à travers cinq qualificatifs d'une rare exigence. Ce dernier "doit être signifiant, propriétaire, discriminant, intemporel et universel..."

Marketing sensoriel

L'identité sonore

Exploiter et manipuler la sémiotique sonore est devenu un marché porteur. L'identité de la marque est désormais globale et s'inscrit dans une communication à 360° cohérente, quel que soit le média. Akoustic Arts fait partie de ces acteurs promouvant l'importance de l'identité sonore en développant une base de données unique : un alphabet sensoriel des sons. L'apport de ces agences d'un nouveau genre se veut qualitatif : définir scientifiquement l'image ou le message d'une entreprise grâce à des techniques d'études sensorielles empruntées aux sciences cognitives.

Encore très récemment, la méthode utilisée consistait à retranscrire subjectivement des attentes commerciales et marketing longuement réfléchies. Aujourd'hui plus aucune place n'est laissée au hasard dans la conception des outils de communication. Ainsi, des études prospectives – croisement d'études sur des panels naïfs et d'enquête qualitatives – viennent en amont des déclinaisons contextuelles selon le type d'espace ou le format utilisé : espace public, annonceur télé, radio.

Le but n'est pas tant de créer le logo sonore, que de définir au préalable une identité sonore, qui sera ensuite déclinée en fonction du contexte et du support. Cette identité recouvre de multiples réalités : pour un gel douche par exemple, le bruit de fermeture et d'ouverture est tout aussi important que l'environnement sonore qui l'accompagne. Pourquoi les consommateurs associent tel concept à telle marque ? Les experts du logo sonore s'épanchent sur ces questions encore obscures.

"A dire vrai, les slogans sonores sont faits de manière assez grégaire, par tâtonnement, et parfois trop subjectifs", confie Ilan Kaddouch, fondateur et responsable projet chez Akoustic Arts. Et ces imprécisions méthodologiques aboutissent parfois à des "contre-performances" de communication. Ainsi le logo sonore d'Orange est-il très proche de celui de Bouygues, tant du point de vue de la composition – même intervalle dans la gamme de notes choisies – que de l'univers sonore en tant que tel, et il s'agit pourtant de deux marques distinctes.

Autre dérive : il arrive que le consommateur perçoive des expressions de valeurs qui n'étaient pas dans les intentions stratégiques initiales. D'où la nécessité de "révolutionner l'approche sonore". L'objectif est clair : dépasser les méthodologies existantes en s'appuyant sur une connaissance des sciences cognitives et du comportement approfondie, sur des outils statistiques précis et une expertise opérationnelle.

Par Geoffroy Framery

Par admin

Publié le 03/11/2011

Rubriques : Marketing & Communication