

10. Appendices

10.1. Interview guide

10.1.1. French version

1) Profil de la personne

- a. Poste actuel, entreprise, petite présentation

2) Stratégies de crise

- a. Vous souvenez-vous d'un scandale qui vous a particulièrement marqué au cours des années et de la stratégie de réponse de l'entreprise ?
- b. Quels sont le(s) critère(s) qui fait (font) d'une stratégie de crise qu'elle soit réussie ? Et qu'est-ce qui fait qu'ils sont difficiles à gérer ?
- c. Y a-t-il une industrie plus sensible aux dégâts d'une crise qu'une autre ?
- d. Quels sont les types de scandales les plus compliqués à gérer et à faire oublier au public ?

3) Stratégie de rebranding

- a. Y a-t-il un rebranding dont vous vous souvenez en particulier ? Pouvez-vous m'en parler ?
- b. Dans quelle situation est-ce que le rebranding est nécessaire ou recommandé ?
- c. Quels sont les avantages et inconvénients majeurs du rebranding ?
- d. Est-ce que la stratégie interne adoptée après le changement de nom prime sur le rebranding lui-même ? En d'autres termes, est-ce qu'une entreprise peut changer de nom mais continuer d'agir comme elle le fait depuis toujours ?
- e. Y a-t-il un ou des facteurs essentiels qui poussent une entreprise à changer de nom ?
- f. Quels sont les effets du rebranding sur vos consommateurs ?
- g. Y a-t-il des cas où le rebranding est à proscrire ?
- h. Quels sont les risques d'un rebranding ?
- i. Un rebranding est-il plus favorisé sur une entreprise jeune ou plus mature et à grande échelle (international) ou plus petite (national) ?
- j. Le rebranding doit-il être accompagné d'autres actions de l'entreprise lors de sa mise en place ?

10.1.2. English version

1) Profile of the person

- a. Current position, company, short presentation

2) Crisis strategies

- a. Can you recall a scandal that has particularly impacted you over the years and the company's response strategy?
- b. What are the criteria(s) that make a crisis strategy successful? And what makes them difficult to manage?
- c. Is there an industry that is more sensitive to the damage of a crisis than another?
- d. What types of scandals are the most complicated to manage and get out of the public eye?

3) Rebranding Strategy

- a. Is there a rebranding that you remember in particular? Can you tell me about it?
- b. In what situation is rebranding necessary or recommended?
- c. What are the major advantages and disadvantages of rebranding?
- d. Does the internal strategy adopted after the name change take precedence over the rebranding itself? In other words, can a company change its name but continue to act as it always has?
- e. Are there any key factors that drive a company to change its name?
- f. What are the effects of rebranding on your consumers?
- g. Are there any instances where rebranding should be avoided?
- h. What are the risks of rebranding?
- i. Is a rebranding more favorable for a young or mature company and on a large scale (international) or smaller scale (national)?
- j. Should rebranding be accompanied by other corporate actions when it is implemented?

10.2. Interviews

10.2.1. Interview 1 : Jonathan Wuurman

Name : Jonathan Wuurman

Date : 19th May 2022

Place : Zoom Meeting platform

Caroline : Bonjour Jonathan, merci d’avoir répondu à ma demande sur LinkedIn et de m’accorder un peu de votre temps ! Je vais me présenter en quelques mots pour commencer. Je suis Caroline Kennes, étudiante en master 2 en ingénieur de gestion à la Louvain School of management. Et donc actuellement en plein rédaction de mon mémoire sur le rebranding après une crise et plus précisément sur le changement de nom de l’entreprise.

Jonathan : Super ! Avec plaisir. Du coup, je suis Jonathan Wuurman et je suis expert marketing chez Actito.

C : Parfait. Tout d’abord, pour résumer d’abord un petit peu le contexte de mon mémoire, je me suis intéressée aux stratégies de crise en général, lorsqu’il y avait un événement, un scandale, un événement négatif, et je me suis rendu compte que c’était très, très large comme sujet. Et, je me suis intéressée plus au changement de nom des entreprises après un scandale. Et plus particulièrement aux facteurs qui pouvaient intervenir dans le choix d’une entreprise de changer de nom après une publicité néfaste. C’est notamment Dexia qui m’a inspiré pour ce sujet. Après la crise de 2008 et finalement après la Grèce, qui a changé de nom pour revenir sur le marché belge Belfius. Et par exemple, des entreprises comme Volkswagen, qui ont eu d’énormes scandales aussi, ont finalement décidé de tout garder indemne malgré un changement de management mais n’ont pas du tout changé de nom. J’ai quelques questions assez générales au début. Cela peut être des expériences auxquelles vous avez été confronté et/ou votre avis en général sur le sujet en tant qu’expert en marketing. Ma première question est donc la suivante : Est-ce qu’il y a un scandale dans l’histoire qui vous a particulièrement marqué ? Et la stratégie de réponse de l’entreprise concernée.

J : Je pense que cela m'a marqué le plus, c'était Volkswagen et les voitures trafiquées au CO2. Je pense que ça reste quand même un des tout gros. Ce qui a été plus étonnant, c'est d'avoir peu communiqué sur le sujet de ce que j'ai pu ressentir. Logiquement, j'ai l'impression et je conseillerais de sur communiquer avec le public pour être le plus transparent possible après. Je suis par exemple propriétaire d'une Volkswagen et je n'ai jamais eu une communication personnalisée pour me rassurer et rassurer le consommateur en général à ce niveau-là. Alors que c'est essentiel de mettre son consommateur en confiance après une crise. Ce sont eux les moteurs de l'entreprise. J'ai trouvé ça étonnant de leur part. Après, il me semble que c'est le deuxième plus grand groupe mondial après Toyota. Du coup, ils peuvent plus facilement se le permettre étant donnée leur notoriété existante.

C : Oui en effet !

J : Tu prends plus récemment le scandale de Ferrero avec Kinder qui ont tous enlevés des rayons et les médias qui quant à eux ont communiqué massivement dessus, ce qui a vraiment fait grandir le scandale. De la part d Ferrero, il y a eu peu de communication de leur côté. Par exemple, j'étais justement avec le Head of Digital de Ferrero aux Pays-Bas encore mardi passé et en parlant, il me disait que ce sont les crises qui sont ainsi et que la plupart du temps, c'est sont les médias qui créent évidemment un peu l'attention et donnent de l'ampleur aux scandales. Surtout quand c'est un événement qui touche le consommateur, j'ai l'impression. Oui, ma femme est au courant parce que j'ai un garçon de onze ans qui en consomme et elle l'a vu dans les médias. Mais mis à part cela, les gens qui regardent peu le journal, n'ont sûrement pas entendu parlé de tout ça. Je ne suis même pas sûr que plus de 30 % des gens ont été conscients de cette bactérie retrouvée dans les poubelles des supermarchés. Je trouve que globalement, on a tendance, parce qu'on est dans ce milieu-là, à le voir comme quelque chose de très grand. Alors que ça ne touche pas tant que ça les consommateurs. De leur côté, ça passe beaucoup plus inaperçu. Pour beaucoup en tout cas.

C : D'accord, oui effet, on a toujours l'impression que tout le monde s'intéresse à l'actualité alors que finalement, tout le monde n'y accorde pas la même importance. Des scandales qui touchent des consommateurs seront sûrement plus vite couverts par les médias que des industries plus

lointaines. Et donc est-ce que selon vous, il y auraient également des facteurs importants, qui changeraient l'effet d'un scandale sur le consommateur ?

J : Oui effectivement. Les médias préfèrent s'attaquer à des crises plus proches des gens le plus souvent. Des facteurs dans quel sens ?

C : Je pense à des éléments qui influeraient la manière dont un scandale est pris par le public. Je pense par exemple à la loyauté existante ou le type de scandales, ... si on parle de soucis de fabrication ou plus de soucis éthiques, ... Ce qui vous vous semble le plus pertinent à prendre en compte.

J : Ah oui, effectivement. Dans le cas de VW, par exemple, c'était vraiment un scandale large et difficile à traiter je pense parce que ça touchait vraiment les deux, le produit en lui-même et ça s'attaquait surtout aux valeurs et surtout des valeurs chères aux consommateurs à l'heure d'aujourd'hui. On vit maintenant dans une société qui fait très attention à l'impact écologique des choses. Aujourd'hui, on est quand même rentrés dans un monde plus vert, plus clean et ça c'est un type de scandale qui touchent beaucoup les gens. Après de toute façon, en tant que propriétaire du VW, je me suis dit ce n'était sûrement pas mieux chez les autres. Je vais dire c'est tout ce qu'il y a d'un côté, encore, malgré ces valeurs, il y a tout de même la course au profit et je pense que nombreuses sont les entreprises qui jouent entre les lignes avant d'être rattrapés par le législateur. Mon patron qui est juriste, me dit toujours que tout dépend du risque que tu es prêt à prendre ? VW a pris ce risque de dire pas si je me fais attraper, ce sera un scandale. Mais à côté de ça, ils ont gagné des milliards et des milliards, probablement en ayant fait ce qu'ils ont fait. Je pense qu'en effet y a des marques qui vont être peut-être beaucoup plus touchés par l'éthique. Je pense notamment à des marques comme Apple où on va se dire qu'il y a plus de responsabilité de par sa taille, son pouvoir sur le marché. Mais je ne sais pas si la moyenne des gens est si regardante et va réellement arrêter de consommer du Apple en pensant aux travailleurs maltraités derrière. Peut-être aussi parce qu'ils ont une place très importante sur le marché et qu'on ne peut pas se procurer le même produit exactement ailleurs et que la loyauté du consommateur est très grande dans ce genre d'industrie. Et puis, il faut préciser que même eux dont preuve de manipulation envers leurs consommateurs. On sait bien que tout est fait et fabriqué en Chine. Mais malgré cela, ils osent

quand même écrire sur leurs appareils « assembled in California ». Après, est-ce que l'acheteur moyen d'un Mac s'est posé cette question et s'est dit non, c'est une boîte américaine qui exploite ses travailleurs, probablement pas. Même chose quand on achète des Nike ou une quelconque marque au final de ce style. Je pense que le textile est peut-être occupé de changer un petit peu le nom avec des marques qui montent de plus en plus et qui prônent des chaînes vertes faites par exemple au Portugal où on sait que les chaînes de production seront plus éthiques. Même chose pour le bio, certains clients sont prêts à payer 30 % de plus mais par contre ils veulent du vrai bio et ne pas être manipulés car encore ce sont des valeurs très sensibles. ET malgré tout, le bio a plutôt tendance à chuter sur les derniers mois. Mais ça dépend très fort, quand tu regardes même des grandes entreprises comme « beyond meat » qui font des burgers sans viande. Leur action elle a pris 300 % depuis janvier. Mais je pense qu'on blâme moins facilement quand c'est technique ou lié au produit, on blâmera beaucoup plus quand c'est quelque chose qu'on veut crier haut et fort en étant défenseurs de quelque chose et qu'on ne le fait pas.

C : Et du coup, par exemple, quand on parle du bio. Il y aurait des industries qui seraient plus sensibles au scandale ?

J : Oui, je pense que ce sont surtout les entreprises qui se proclament durables et écologiques qui peuvent être les plus touchées parce que les consommateurs sont devenus plus regardants et très sensibles. C'est Delhaize l'an passé qui prônait l'alimentation saine mais qui emballait ses bacs de fruits dans plusieurs couches de cellophane, des boîtes en carton et se sont pris énormément de critiques sur les réseaux. De mon côté, j'avais vu sur LinkedIn que ça avait vraiment fait scandale. Parce que qui prône le frais, le bio et après vend de paquets avec des dizaines de couches d'emballage pour faire hic. Alors ils ont revu leur positionnement très rapidement sur ça, mais ça prouvait de nouveau le côté un peu bancal du bio. C'est d'utiliser le bio pour vendre plus, mais après on n'a pas mis les moyens derrière.

C : Ah d'accord ! Je ne connaissais pas ce scandale. Parfait. Et selon vous, qu'est-ce qui fait qu'une stratégie de crise soit une réussite ou pas ? Est-ce qu'il y a un critère qui est plus pertinent que les autres ou même un élément plus subjectif ?

J : Je pense tu réussis une stratégie de crise quand tu arrives à réouvrir un dialogue. Je pense qu'honnêtement pour faire du marketing, moi je dis toujours « bad buzz is still a buzz », il y a des marques qui sont capables de créer des scandales simplement pour qu'on parle d'elles et vendre plus quel que soit le moyen. Je pense que la vraie qualité d'une communication de crise, c'est quand tu arrives à avoir une conversation ouverte avec tes consommateurs parce que quelque part, c'est les gens qui prennent la décision d'acheter ou non, c'est leurs avis qui compte. Et si tu arrives à ce qu'ils aient encore confiance en ton entreprise et soient prêts à dialoguer alors je pense que tu as réussi à rééquilibrer cette balance.

C : Oui, tout à fait. Il me semble également que vous avez vous même opéré un rebranding. Pas à cause d'un scandale. Mais pourquoi ce changement de nom et d'esthétisme ?

J : Dans mon cas ? C'était pour se repositionner. Cela fait 13 ans que je bosse chez Actito. C'est une entreprise qui existe depuis 2000 et qui est née plutôt comme une agence CRM qui s'appelait C2BE, si tu veux. Je résume très vite, mais c'étaient des consultants en marketing et ils exploitaient une brique de technologie que le client ne voyait jamais qui était Actito. Et en 2009, il y a eu le crash boursier qui fait qu'ils ont dû faire un choix. Soit, ils pivotent complètement le business en se concentrant sur le logiciel et en oubliant le pôle agence consultante. Soit ils ferment boutique. C'était simple. Ils ont choisi de s'orienter vers l'éditeur technologique mais qui s'appelait toujours C2BE. Donc au niveau du marché, nous étions toujours des consultants en stratégie marketing alors que non, nous étions devenus un éditeur de logiciels qui a commencé à être poussé chez un certain nombre de clients. Je suis tombé amoureux de ce qu'on faisait et de toute cette logique du code. Et quand on a commencé à essayer de grandir, on s'est rendu compte en partant de Wallonie parce qu'on est à Louvain la Neuve et en essayant de monter en Flandre. On avait vraiment cette étiquette de consultants intéressés simplement par le profit. C'était difficile. Après, je pense que c'est déjà difficile pour une boîte wallonne de faire du business à Bruxelles et en Flandre. Alors imaginez une fois qu'ils essaient de s'exporter, c'est encore plus compliqué. Et du c'est vrai, qu'en développant la technologie en ayant quelques bons contacts en Flandre et vu que la technologie s'appelait Actito. On s'est à un moment vraiment posé la question « est-ce qu'on doit pas complètement oublier le passé et faire table rase du passé et se dire aujourd'hui on ne parle plus jamais de C2BE » ? Aujourd'hui, on est l'éditeur de logiciels

Actito, on est une plateforme de marketing et on aide les gens avec une technologie et moins avec des gens. Alors, ça fait toujours partie de notre ADN. Mais ce mouvement au fond, nous a fait complètement changer de jeu parce que du côté tu passes dans une autre catégorie, tu as une image qui s'appelle le market landscape avec toutes les technologies du monde, on est là-dedans. C'est le business qu'on fait. Et aujourd'hui, je te donne un exemple, c'est une levée de fonds. C'est les investisseurs bancaires qui veulent mettre de l'argent parce que c'est une tech, ce ne sont des gens, ce ne sont pas des consultants. Et au final, nous, ce rebranding, ça nous a permis de passer de 1 million d'euros de chiffre d'affaires aujourd'hui 16 millions d'euros de chiffre d'affaires de 60 clients à 500 clients.

C : Et c'était vraiment fait pour changer aussi d'image sur le positionnement sur les gens dans la tête des consommateurs.

J : Oui, c'est ça. C'est-ce qu'on appelle un pivot à l'heure d'aujourd'hui. Moi, je dis toujours on est une entreprise de 20 ans mais on bosse pour avoir encore à 80 % comme une startup. Avec les méthodologie de Lean start up, on essaye constamment de se réinventer. Nous on a le Covid qui nous tombe dessus, ça embête tout le monde. Nous c'est 25 % de croissance en période de crise. C'est ancré dans la boîte au fond et dans l'ADN profonde de la boîte de se dire si les choses changent, il faut qu'on change de voiles et là il fallait vraiment changer la boîte. Après, ça ne se fait pas du jour au lendemain. Le rebranding, moi je l'ai fait cinq ans, six ans après que je sois arrivé. Tu vois, on a vécu avec cette dualité pendant six ans, on était et agence et technologie. Jusqu'à un moment, ils ont dû faire un choix. Il faut choisir, c'est l'un ou l'autre. On ne peut pas faire les deux.

C : Et quels étaient pour vous les plus grands inconvénients et avantages du rebranding ?

J : Honnêtement, je pense qu'un élément qui est super compliqué dans un rebranding, c'est vraiment effacer le passé ou en tout cas faire table rase du passé. Et ce sont parfois des détails. Mais c'est avoir des adresses email de ses employés qui sont avec l'ancien nom, faire disparaître ou en tout faire évoluer tes pages LinkedIn sous le nouveau nom, ce sont tes cartes de visite, des présentations commerciales, des contrats, des factures, ... c'est extrêmement long et il faut penser à tout, même d'un point de vue techniques et actifs, matériel.

C : Et cher aussi j'imagine.

J : Le logo il est partout et j'en retrouve encore. Je trouve encore de vieilles présentations sur des vieux documents partagés. C'est très cocasse par moment. Mais je pense que le vrai challenge c'est de se dire d'avoir réussi à complètement basculer. Et après ? Ce qui est comique aussi, c'est que je pense que ça met à peu près un an pour que les gens arrêtent d'utiliser l'ancienne marque. Pendant 10 ans, on a dit C2BE. C'est pas naturel après pour les gens et c'est normal. Et c'est au moment où tu as des nouveaux qui rentrent dans l'entreprise, ... C'est là où tu vois que ton rebranding roule et est effectif parce que ces gens-là n'ont pas été impactés par l'ancienne marque. Et c'est eux qui tirent profit de la nouvelle marque et qui ne connaissent qu'elle. Mais l'avantage c'est pouvoir faire table rase sur le passé et s'offrir une « deuxième » chance.

C : Et j'imagine que cette industrie, le milieu de cette technologie, elle est assez compétitive. Est-ce que ça n'a pas été justement un risque de se dire on va quand même perdre le nom qu'on a acquis jusque-là pour refaire un nouveau nom que personne ne connaît.

J : Alors je crois que c'était vraiment voulu et je crois que c'était le bon choix parce qu'il fallait vraiment, vraiment faire table rase du passé. À la limite, on aurait pu créer une nouvelle boîte, d'une certaine manière. Un rebranding, pour moi, c'est quasi repartir du tout début, pratiquement nouvelle marque, entreprise. On ne s'est pas du tout appuyé sur les piliers ou sur des fondements qui faisaient partie de C2BE. Pas du tout, il fallait vraiment que je casse complètement l'ancien pour reconstruire. On a rebrandé jusqu'au nom, à la patte graphique, au positionnement de l'entreprise. Je veux dire le rebranding, ce n'est pas juste changer un logo. On a réécrit un manifesto, on a réécrit les piliers de l'engagement de la société. La mission de l'organisation a été réinscrite. C'est quasi une nouvelle entreprise qu'on a créée.

C : En résumé, dans le cas d'un scandale, ça ne servirait à rien de juste changer de nom et de continuer à faire les mêmes actions qui ont mené à cette mauvaise publicité.

J : Je crois qu'alors le problème est que tu n'arrives pas à effacer. Ça dépend après quelle est ta notoriété de marque aussi. Je veux dire si on prend vraiment une très grande marque, je ne crois

pas que ça suffit. Je veux dire ça suffit pas, tu peux pas le faire parce que cette marque est restée chez les gens. En Belgique, ça fait cinq ans qu'on a fait le rebranding d'Actito. Il y a encore des gens que je croise à des salons qui viennent dire bonjour à mes boss et qui disent C2BE. Il y a cinq ans qu'on a commencé ce rebranding. Après, ça ne se fait pas du jour au lendemain. Je crois qu'on a eu une transition quasi d'un an. Donc on teste aussi. Je pense que dans notre approche peut être de rebranding, on a peut être de nouveau fait du Lean Startup. On en a parlé avec ces clients qui opèrent une technologie pour voir leur ressenti et Actito était un bon nom. Ça vient du latin agir, et c'est vraiment ce qu'on veut que les gens fassent avec la plateforme et commencent à le déposer tout doucement dans le cerveau des gens, puis se souviennent de la répétition. Et puis un moment, il permet d'effacer l'autre nom pour que le nouveau prenne la force. Cette transition a duré à peu près un an.

C : Et est-ce que vous avez utilisé des outils pour savoir si ça allait fonctionner ? Qui vous ont permis de vous lancer.

J : Non pas vraiment. Il y a peut-être un côté un peu cowboy là-dedans, je te le concède. Ça fait probablement partie de mon ADN à moi aussi. Je me dis toujours qui ne tente rien n'a rien. Si tu ne fais pas ça, tu ne peux pas savoir. Mais on a quand même été étape par étape, pas à pas. Et on aurait pu toujours freiner, ralentir, accélérer si c'était nécessaire., On l'a fait probablement aussi beaucoup, avec nos clients et avec nos employés.

C : OK. Oui, je vois. La question suivante porte sur le risque de rebranding dans une industrie qui est très compétitive après un scandale par exemple, parce qu'on peut le voir soit faire table rase du passé et changer de nom soit risquer de perdre son nom et toute la valeur qu'il représente auprès du public. Avez-vous une idée des facteurs qui pourraient être regardés par l'entreprise pour faire ce choix ?

J : Ça va vraiment dépendre de nouveau des secteurs d'industrie. Donc quelles sont tes mécaniques de business aussi. Par exemple, tu prends un sas, un software. Il y a beaucoup de softwares qui vont avoir une stratégie de lead génération, qui va passer par des outils comme le search sur Google. Tu as aussi une chose qui est la domain authority et la réputation que tu as, la connaissance, les liens,

... Tout cette espèce de Black Magic qui est derrière. Si tu rebrands, tu es fini. Tu perds demain tout ton trafic sur ton site parce que tu crées un nouveau site. Les gens si tu changes de nom comme ça, ils ne vont jamais acheter. Je vais dire il n'y a pas de trust ici, ils ne te connaissent plus. Donc tu peux perdre à mon avis des solides piliers de revenus et de croissance quand tu fais du rebranding dans du software par exemple. Après, je pense que oui, des fois changer, mais je ne vois pas vraiment beaucoup de marques comme ça qui ont une changer pour changer suite à un bad buzz. Je pense que c'est tellement compliqué. Oui.

C : Effectivement.

J : Je pense qu'ils vont essayer un nouveau produit. Ils vont essayer de créer quelque chose de probablement neuf. Je cherche vraiment comme ça dans le software. Je connais quelques boîtes qui se libraires mais c'est parce que c'est pas tellement du bad buzz. Ils essayent d'affiner leur positionnement plutôt pour être plus clairs sur ce qu'ils sont et surtout ce qu'ils sont pas. C'est le cas chez nous, c'est-ce qu'on a voulu faire. On voulait être plus précis sur éditeur de logiciels et plus consultant. Je pensais à des boîtes comme HubSpot, ... Tu as beaucoup de boîtes comme ça dans le software. En tout cas, je pense qu'on fait du rebranding pour affiner son positionnement et sa branche.

C : Du coup, pour résumer l'idée globale, ce serait que le rebranding serait moins conseillé à faire dans une industrie où la confiance et la loyauté sont essentiels? Par exemple, pour la téléphonie, mettons. Ce serait souvent la même marque de téléphone. Ce serait moins une industrie où le faire étant donné que ces éléments sont primordiaux.

J : Je pense que là effectivement c'est vrai. J'ai travaillé dans la télécommunication. Moi j'ai connu Mobistar qui était Orange, qui est redevenu autre chose. Proximus, je crois que maintenant ça c'est après un moment Belgacom. Puis je ne sais même plus quel était le nom aujourd'hui de mon fournisseur d'accès, c'est Proximus ou Belgacom. Pourtant un rebranding mais je ne sais plus dans quel sens.

C : Oui, c'est vrai. C'était Belgacom et c'est devenu Proximus.

J : Je pense que c'est ça oui. À un moment, voilà, tu sais juste que si t'as besoin d'un bon fournisseur d'Internet à Belgacom, c'est bon. Ou Proximus, c'est bon, c'est la même boîte et au final quand tu en as un, tu ne changes pas vraiment par paresse sûrement un peu. Je ne sais pas si tu t'es concentré sur ce rebranding.

C : Oui c'est vrai, mais je ne m'y suis pas intéressée parce que je me focalise vraiment sur des changements de noms après une mauvaise publicité. Mais j'ai remarqué dans mes exemples au fur et à mesure que c'est quand même assez peu commun. C'est tellement cher que les entreprises privilégient moins j'imagine ce type de stratégie.

J : Oui, totalement ! Dans mon cas, moi je suis un éditeur soft qui est présent dans six pays avec 150 employés. La multinationale qui doit tout faire. Je te donne un exemple, j'étais avec un monsieur hier en Angleterre et il bossait pour un concurrent qui s'appelait Silver Pop et il téléphone aux US il y a quelques années en disant tu peux m'envoyer un peu de merchandising pour nos IBM et tout ça on lui envoie 500 tasses. La semaine d'après, il décide de changer de logo. Et bien maintenant, il a 500 tasses chez lui à la maison avec un logo qui n'est plus à jour. Ce sont quand même des choses à prendre en considération. Parce qu'ici, c'est à une échelle minime. Mais imagine toi ça avec une taille de boîte internationale présente dans 150 pays. Ce sont des millions que tu dépenses.

C : Effectivement, mais c'est beaucoup plus aux Etats-Unis que ça se faisait un petit peu plus qu'en Belgique. À part l'exemple de Dexia. Selon ce que j'ai trouvé dans la presse en tout cas. Aux États-Unis avec Philip Morris, qui est devenu le groupe Altria parce qu'il avait une mauvaise image du fait qu'il incitait les jeunes à fumer et des compagnies aériennes aussi qui étaient en partie responsables d'accidents et qui ont de là décidé de changer de nom. Mais le problème, je pense c'est que les entreprises ne changent pas vraiment leur manière de fonctionner et du coup, en fait, Philip Morris ou ValueJet était de nouveau très mal vus, même les années d'après puisqu'au final, il y avait toujours des soucis de sécurité, il y avait toujours de la publicité pour les jeunes. La grande réflexion que j'ai à la fin, c'est que je dis qu'en fait, il n'y a pas de changement dans la stratégie. C'est ça le problème.

J : On produit la même chose au fond et ça met juste du temps à se faire rattraper à nouveau. Ce qui pourrait être intéressant c'est dans l'automobile. Je me posais la question en discutant avec toi. Tu as des marques comme Citroën qui ont sorti la DS par exemple et Fiat qui a sorti Cupra et au fond, ce sont des marques qui en ont fait d'autres. On pourrait se poser la question pourquoi est-ce qu'ils ont créé à côté d'eux ? C'est pas du rebranding parce que Citroën existe toujours d'après moi mais pourtant ils ont fait ça.

C : Peut-être pour se repositionner en avant pour les consommateurs.

J : Il y a un repositionnement effectivement je pense. J'ai le sentiment que Citroën a essayé de prendre un peu le virage de l'électrique avec sa DS par exemple. Je veux dire, mais tu vois que là aussi, c'est peut-être pas du rebranding, mais ça pourrait être intéressant de regarder aussi pourquoi.

C : OK, parfait. En tout cas, j'ai tout, tout ce que je voulais. Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses.

J : Avec plaisir ! Au revoir.

10.2.2. Interview 2 : Moira Wrathall

Name : Moira Wrathall

Date : 19th May 2022

Place : Zoom Meeting platform

Caroline : Bonjour Moira, merci d'avoir accepté ce petit entretien avec moi. Ce que je vous propose c'est que l'on se présente en quelques mots et puis que je vous présente l'objet de ma recherche avec cet entretien et ce mémoire. N'hésitez pas si vous avez la moindre question.

Moira : C'est parfait. Je suis Moira Wrathall, expert en brand strategist et indépendante. Je gère donc l'image de marques de mes clients, du design à la stratégie marketing.

C : C'est super ! Je suis sûre que vous me serez d'une grande aide. En quelques mots du coup, moi c'est Caroline, étudiante en master 2 à la Louvain School of Management. Je me suis souvent intéressée aux stratégies de crise d'une entreprise après une mauvaise publicité et je me demandais quelle était la meilleure manière de réagir et quels facteurs influençaient ces décisions. Puis, j'ai pensé à Dexia et à leur changement de nom en 2011 après la crise de 2008 et je me suis demandé ce qui pouvait entraîner une décision si radicale qu'un changement de nom d'où l'objet de ce mémoire. Je vais donc passer à ma première question si vous n'en n'avez pas.

M : Non.

C : Est-ce qu'il y a un scandale qui vous a particulièrement marqué ces dernières années et la stratégie utilisée par la suite par l'entreprise ?

M : C'est vrai que je n'ai pas pensé comme ça. J'en ai pas un top of monde. Mais en tout cas, de mémoire, il y a rarement eu des changements de nom. C'est vrai que Dexia qui a changé le nom de Belfius maintenant, je ne me suis jamais penchée sur les raisons. Mais il y a beaucoup de raisons qui font qu'on veuille changer de nom maintenant. Le rebranding, c'est très global. Le changement de nom, c'est vraiment le renaming, mais c'est quand même assez peu fréquent de changer de nom. C'est généralement peu fait. Ce qui est plus fréquent, c'est quand même plus de s'excuser, avouer et travailler sur son erreur. Peu importe la taille de la marque. Parce que quand on change de nom, souvent on va perdre ce qu'on a construit. Mais là, évidemment, ça dépend de l'institution. C'est pour ça qu'on sait qu'il y a vraiment plusieurs étapes. De manière générale, est-ce que les gens sont fidèles à leur institution bancaire plus qu'à une marque de vêtements ou à une ou à un truc de fast food ? En tout cas, les gens sont paresseux et pas sûrs que ça change quelque chose pour eux qu'une banque aie telle ou telle nom. Les gens ont aussi souvent tendance à oublier. Il y a la crise de Ferrero aussi actuellement. Est-ce qu'ils vont changer de nom, je ne pense pas pour cette raison. Mais changer de nom de manière globale, c'est assez rare suite à une crise parce que ça risque d'être plus que pointé du doigt ou surtout au jour d'aujourd'hui. Avec effectivement Internet et les

réseaux sociaux, les choses ont tendance à remonter beaucoup plus. Donc c'est vrai que la stratégie numéro un, s'excuser, ... est quand même plus fréquente que le renaming par rapport à l'époque. C'est comme si on faisait un peu comme si de rien n'était arrivé à ce moment-là. Maintenant, évidemment, ça dépend aussi comment on gère cette stratégie de crise. Je reprends l'exemple de Ferrero, j'ai lu un article, un témoignage d'un père dont la fille avait mangé un produit incriminé. Et pour avoir la hotline en ligne, avoir quelqu'un c'est la croix et la bannière visiblement. Et quelque chose, je trouve de très maladroite de Ferrero en tout cas, c'est de donner des bons d'achat pour s'excuser. Donc on va dire que c'est quand même très limite, même à très médiocre logique. Je sais pas si vous mettre un petit peu dispersé dans ma réponse.

C : Non allez-y je vous écoute.

M : Voilà. Donc je dirais que déjà de un si y a crise par rapport à être une marque globale, soit un groupe, une agence, un produit ou autre. Je pense que d'abord quelle type de marque de produits, il s'agit et est-ce que les gens sont fidèles à l'institution ou pas ? Ou est-ce qu'il y a un produit de remplacement qui peut facilement remplacer ? Je veux dire qu'on est pas content des œufs en chocolat Ferrero et je veux dire il y a plein d'autres œufs en chocolat. Par contre changer de banque, là, c'est vraiment une autre question. Alors maintenant, ça dépend de la catégorie de gens. Moi, j'ai mon compte en banque depuis que j'ai 8 ans. Les gens ont tendance à prendre la même banque, mutuelle, ... que les amis, parents, ... Et maintenant, dans le cas de Belfius, je ne sais pas du tout la raison pour laquelle ils ont changé de nom. Mais c'est vrai que voilà dans le nom, je ne connais pas l'étymologie du nom, mais il y a déjà Belgique, en tout cas c'est évident. Le reste finance sans doute ou. Et la troisième partie, nous j'imagine.

C : Oui, tout à fait.

M : Mais il doit y avoir aussi une raison. Je veux dire de sens la derrière quand on change de nom, quand on donne le nom à quelqu'un, un produit, à une marque ou autre, que ce soit une entité ou bien que ce soit un produit consommable et surtout pour une entité, on va réfléchir au sens qu'on met dans le nom ou la raison du nom. Alors des fois c'est un acronyme ou pas. Mais c'est vrai que l'histoire derrière passe toujours bien. Je n'ai fait un pour un réseau hospitalier il n'y a pas

longtemps. Voilà, il voulait Elhios qui veut dire soleil pour le rayonnement, c'était déjà pris, c'est pas possible. On a trouvé un prénom d'origine catalane qui veut dire rayonnement également. Donc voilà, on réfléchit vraiment à certaines choses.

C : Pour Belfius, selon moi, une des questions majeures c'était vraiment pour recréer une confiance avec les gens. On sait que le secteur bancaire, la réputation joue parce qu'il faut avec des prêts long terme des consommateurs pour pouvoir prêter de l'argent d'autres entreprises, ...Il repose beaucoup sur la confiance du consommateur, vu que ainsi, si les gens n'ont plus confiance, ils peuvent très bien tous reprendre leur argent. Et alors là la banque s'effondre vu qu'elle prête aussi de l'argent à long terme à d'autres entreprises.

M : Maintenant, de nouveau, je n'ai pas les chiffres. Je réponds de manière intuitive par rapport à ça. Belfius Je pense pouvoir dire que nous, en tout cas les particuliers, parce que là de nouveau, je scinde de nouveau le type d'utilisateurs d'une banque. Je pense que les particuliers ne sont pas les consommateurs principaux d'une banque qui en tout cas disposent de plus d'argent placé en banque. Je pense que ce sont plutôt effectivement les entreprises qui ont un maximum de sous dans certaines banques. Maintenant, faire table rase du passé, oui, mais toujours est-il que des scandales et des crises financières comme en 2008. C'est très rare. C'est vrai que la Belgique a été prise dans la tourmente de mémoire plus forte pour Fortis que Dexia effectivement. Donc voilà. Mais il faut savoir que ni Fortis, ni Dexia n'étaient vraiment à l'origine de ce problème qui a vraiment été un problème mondial. Maintenant, effectivement, Fortis a changé de nom parce qu'il a été racheté par BNP Paribas. Toujours est-il que je pense que même beaucoup de gens qui vont longtemps parler du nom de l'institution d'origine, donc il y en a encore qui aujourd'hui parlent de Fortis et pas de BNP Paribas. Ça reste vraiment très fort dans la mémoire collective. Des noms ancrés comme ça. Maintenant table rase du passé dans le domaine bancaire ? J'y crois pas vraiment. Pour les consommateurs, les jeunes générations. Peut-être peut être que vous voilà. Vous avez moins connu Dexia. Même visuellement, le logo Dexia est très ancré. Je pense pas qu'en tout cas pour des institutions bancaires, le renaming soit très intéressant, le passé y reste encore très présent. Mais est-ce que c'est aussi une volonté de vouloir aller de l'avant maintenant pour des institutions comme ça, sensible, ou même pour les employés. Parce que pour que ça ait un sens, il doit y avoir quelque chose derrière. Les gens du coup vont attendre que ça tienne ses promesses. Donc, quelles

sont les promesses qui ont été faites en 2011 par Belfius. Est-ce que ces promesses sont maintenues ou non ? Si un changement de nom se fait, il faut vraiment qu'il ait beaucoup de sens et qu'il ait des promesses ambitieuses, je pense. Et que ce ne soit pas que pour le consommateur particulier ou les industries, les sociétés tout ce qui est plus corporate, c'est vraiment que comme pour tout le monde, pour l'opinion publique. Mais c'est vrai que suite à des scandales financiers tels que de 2008, je ne suis pas certaine que faire table rase du passé, en tout cas dans un peu dans un domaine financier, ça n'a pas beaucoup de sens. Je pense qu'il doit y avoir autre chose, un autre moteur ou est-ce que c'est pour donner un deuxième souffle.

C : Effectivement, dans la presse, il n'y a pas vraiment de raison explicite. Avant Dexia, c'était aussi un groupe international entre la France, la Belgique et l'Italie, et Belfius n'est actif qu'en Belgique. C'est sûrement un changement de position qu'ils ont voulu marquer.

M : Maintenant voilà, comme vous avez parlé de positionnement, je pense que c'est très juste et il faut voir si Belfius est toujours dans le groupe Dexia ou est devenu indépendant. Donc effectivement comment c'est géré et comment il va se différencier du groupe ou est-ce que du coup il y a une gestion plus autonome par rapport à un groupe international dont il fait partie. C'est vrai que le positionnement est jamais explicitement dit. Maintenant, on sait souvent gagner des infos sur le site de Belfius ou autre sur les raisons ou ce qui se passe ailleurs, je veux dire la vision etc et le positionnement d'une banque pour pouvoir avancer. Donc ça c'est vrai, je pense que c'est intéressant de chercher des petites informations par rapport à ça parce que effectivement voilà Belfius Belgique c'est nom qu'il n'y a qu'en Belgique. Quel est le profil type ou même si une banque est souvent pour tout le monde ? Mais est-ce qu'ils sont plus pour les familles, pour les entrepreneurs ? Quels sont les objectifs RH et est-ce que est-ce que justement ce renaming a voulu être là pour que les Belges se l'approprie plus ?

M : C'est un jeu, je dirais, mais voilà. Toujours est-il que dans les couleurs, ils sont dans les tons bordeaux et blanc de mémoire. De ce côté-là, en tout cas, y a pas de belgitude principale. Maintenant je viens de faire une grande campagne de pub pour une autre banque pour tout ce qui est entrepreneur, etc dont eux ils sont assez actifs, se veulent proches de leurs clients. D'ailleurs j'ai des comptes pro là-bas (chez Belfius), donc c'est juste pour ça que je mentionne. Il est plus facile

de voir des employés aujourd'hui chez Belfius que ING ou ils sont toujours à guichets fermés par exemple. Il y a quand même une notion, en tout cas de ce côté-là qui est plus proximité encore au jour d'aujourd'hui post lock down. Mais c'est plutôt aller voir ce qui se passe et changer de nom pour laisser des problèmes en tout cas d'une telle ampleur que des crises ou des scandales financiers. C'est pas suffisant.

C : En fait, il faut que cela s'accompagne d'une stratégie. Par exemple, le groupe Philip Morris qui est devenu Altria Group aux Etats-Unis, donc ceux qui produisent Marlboro. On voit qu'au travers des sondages l'opinion publique n'a pas beaucoup changé. En fait, ils n'avaient pas du tout évolué malgré le changement de nom, parce qu'au final, ils continuent à faire de la pub pour les jeunes, pour les inciter à fumer. Et du coup, je me demande si un rebranding après une mauvaise publicité en indispensablement accompagnée d'autres actions ?

M : Par rapport à ce que vous dites, on est dans une autre structure, dans un temps, dans une autre structure. C'est vrai que effectivement je savais que c'était fini Philip Morris Groupe, mais je ne savais pas qu'ils avaient changé de nom. Est-ce qu'il a changé de nom justement pour un peu lisser ? Alors il est parti dans une structure de marque ou effectivement il y a la marque principale, du groupe. Et puis en fait il a des autres marques qui n'ont rien à voir. Indépendantes ici. C'est vrai que c'est donc qu'ils ont changé de nom pour être diversifiés dans certaines activités et donc du coup arrêter de faire le lien.

C : Exactement là.

M : Mais c'est vrai que quand on change de nom, comme on passe par un renaming ou un rebranding, même visuel, il y a toujours une partie stratégique qui doit être réfléchi en amont. C'est même au niveau du visuel. C'est pas juste du cosmétique, c'est tout. Sérieusement, je parle de sens, mais est-ce qu'on veut atteindre qui on veut atteindre ? Quel est notre positionnement ? Etc quelle est notre proposition de valeur ? Quels sont les objectifs qu'on veut atteindre à long terme ? Et c'est vrai qu'un renaming toute la stratégie branding au sens large dont fait partie le renaming, ça fait vraiment partie du branding au sens large. Effectivement, doit être une suite logique de cette stratégie. On va d'abord penser à la stratégie de marque au sens large. Et puis, après ça, qu'est-ce

qu'on veut atteindre ? Qu'est-ce qu'on va faire ? Et quelles sont les raisons pour laquelle effectivement on veut aller vers un rebranding qui soit naming et ou visuel uniquement ?

C : OK.

M : Donc c'est vrai que cette partie stratégie, c'est vraiment quelque chose qui est crucial. Après tout dépend effectivement et il y a beaucoup de marques qui vont pouvoir faire un logo sans une once de stratégie derrière ou même une identité au niveau de l'identité de marque. Voilà. C'est pas pour cela que c'est mauvais, mais autant vous dire que dans des grands groupes, c'est clair que c'est passé complètement à la moulinette, ça c'est évident. Entre le moment où c'est envisagé et où c'est réellement, ça prend des années souvent. Et ça coûte très cher. Donc c'est vraiment une réponse, toujours à une stratégie. Le renaming est une réponse à une stratégie de marque. Et voilà. Mais c'est vrai qu'en tout cas, dans le cas de Philip Morris ça peut tout à fait se comprendre qu'ils aient voulu changé le nom du groupe mère pour justement peut être vouloir diversifier leurs activités. Et ça peut se passer même dans un autre sens. Je prends l'exemple des boissons, des smoothies innocence qui appartiennent au groupe Coca Cola. Quasiment nulle part, vous verrez que Coca a racheté Innocent parce que du coup elle détruisait complètement l'image de marque d'Innocent qui se veut quelque chose de bon, healthy, ...

C : Oui, effectivement c'est vraiment juste pour se séparer et ne pas être associé en fait dans l'esprit du consommateur, à Coca.

M : Tout à fait parce que si le consommateur le voit, il va se dire que c'est mauvais. Il va penser que c'est complètement industriel, c'est complètement chimique, c'est mauvais pour la santé. Tout ce que Coca renvoie et quasiment tout le monde boit du coca une fois de temps en temps ou un produit dérivé de coca. Et c'est la même chose pour Coca, Procter Gamble et tout es grands groupes. On sait très bien que ce sont des gros groupes où tout est très industrialisé. Voilà, ça, c'est une fois qu'on remonte un petit peu la chaîne, mais donc tout dépend effectivement du secteur dans lequel on est. Quelles sont les raisons ?

C : Et est-ce qu'il y aurait selon vous un motif de mauvaise publicité qui serait plus grave qu'une autre, celle qui touchent peut être plus les valeurs de l'entreprise plutôt qu'un produit ? Et qu'est-ce qui est le plus compliqué à gérer ? En temps de crise pour une entreprise.

M : J'aurais envie de dire que de nouveau, tout dépend du produit, de la marque et de l'incidence qu'il a. Maintenant, les valeurs de l'entreprise. Peu sont celles qui les prônent ouvertement ou en font un cheval de bataille. Elles sont là. On sait souvent les trouver. Surtout au jour d'aujourd'hui. On les met de plus en plus, c'est quelque chose d'important. Mais c'est vrai qu'il y a des marques qui s'en fout complètement. Je veux dire qu'il n'est pas du tout leur valeur en actions. Il y a des marques qui veulent simplement faire de l'argent et voilà tout n'est pas rose. Si on veut vraiment, c'est dans l'entreprise, au sein même des employés de l'entreprise, mais également auprès des utilisateurs, consommateurs, clients, etc. Maintenant, je voudrais dire que les crises les plus graves ce sont celles qui vont porter atteinte au consommateur ou à l'utilisateur. Une crise alimentaire, de sécurité, ... qui portent préjudice directement à l'utilisateur au sens large. Il y a eu diesel gate. C'est embêtant, on est bien d'accord. Ça a peut-être contribué à aggraver la problématique écologique. Mais par contre, s'il y avait un problème avec les freins de toutes les Golf, là on serait encore dans une tout autre mesure. Et je pense que c'est plutôt que tout ce qui est lié aux tiers qui peut porter préjudice, un préjudice physique ou bien des médicaments ou des choses dans ce genre-là, oui, il y a un préjudice beaucoup, beaucoup plus grave. Mais de nouveau une société va changer de nom. Non, je ne pense pas, parce que de toute façon, il y aura surement des poursuites judiciaires ou autre envers la société. Au final, le renaming c'est bien, mais c'est souvent du cosmétique. Sauf si effectivement il y a une réelle stratégie, une volonté de vouloir changer, se mettre en avant avec un vrai sens réel. Alors oui, ça a plus de raison. Mais si on veut changer de nom, changer de logo, espérer se faire publier auprès des utilisateurs, je vais lier le renaming au cosmétique comme si on changeait simplement de logo, d'identité visuelle, etc c'est ça va être du cosmétique s'il n'y a pas un véritable changement qui peut s'opérer dans le fond. Et de toute façon le scandale peut rester présent malgré un changement de nom. Et justement, si on change le nom, je pense que ça va plus mettre l'entreprise en défaut aux yeux de la cible ou des utilisateurs que si elle faisait son mea culpa simplement de manière correcte.

C : Oui, ça peut peut-être se faire ressentir comme une image artificielle auprès des consommateurs qui ont l'impression qu'on veut les duper plutôt que de vraiment s'excuser de montrer peut être de réelles actions comme des contrôles plus fréquents pour montrer qu'ils ont changé.

M : Et maintenant, voilà de nouveau des commentaires négatifs, toutes les entreprises en ont toujours eu et il faut effectivement, toujours dans la mesure du possible, pouvoir y répondre, faire son mea culpa. Donc ça c'est je pense que c'est vraiment important. Et il faut savoir que tout ce qui est lié au branding, c'est une sorte de manipulation positive. Je le dis parce que effectivement, on veut faire comprendre des choses au client, on veut parler à son cœur, à son intuition, ... Ce n'est pas comme du marketing, où on met des choses en place avec un plan marketing, pour faire vendre dans différents points de vente, ... Le branding, c'est vraiment insinuer des choses, vraiment faire prendre la mayonnaise de différents éléments entre le nom, la perception, vision, valeurs, etc et le visuel et que tout soit une symphonie qui fonctionne bien. Le branding est un peu le chef d'orchestre de toute l'identité d'une entreprise, que ce soit visuel ou au niveau stratégique. Donc voilà, et c'est vrai que en même temps. Voilà, ça c'est mon parti pris de rester honnête avec le client ou l'utilisateur qui est derrière et surtout au jour d'aujourd'hui. Et s'il est dupé, je trouve que ce serait mentir. C'est dangereux étant donné qu'on est quand même dans une société d'information et beaucoup de choses se savent ou on finit par comprendre, on finit par savoir. Donc prendre l'utilisateur pour un idiot, il le verra à un moment. Il y a 25 ans c'était peut-être possible, mais aujourd'hui c'est absolument impossible avec la rapidité de l'information et surtout les mauvaises nouvelles sont diffusées rapidement.

C : Oui, il vaut mieux vaut mieux être honnête pour sauver son image même actuellement alors.

M : En plus un renaming, ça prend un temps certain. C'est comme construire une maison entre la première idée de se dire tiens, on va peut-être le faire, et puis que ça aboutisse et que ce soit un go il se passe un temps certain. Surtout dans des grosses structures où tout doit passer par la hiérarchie. Donc non, pour moi un renaming n'est pas une réponse à un scandale.

C : Oui, je comprends votre point de vue. Et j'ai encore une question, on voit dans la littérature scientifique qu'il y a vraiment deux grands facteurs qui sont la loyauté des consommateurs avant le

scandale et l'objet du scandale. Du coup pour vous une entreprise qui a des consommateurs très loyaux, c'est vraiment au final la dernière tactique qu'elle devrait utiliser. Vu que ses consommateurs vont avoir tendance à plus défendre l'entreprise malgré tout. Je pense par exemple au secteur automobile.

M : VW c'est le plus grand groupe automobile mondial. Donc on est bien d'accord que changer de nom ce serait juste impensable. Parce qu'il y a la marque et le groupe VW. Il y a deux mesures. Pour la loyauté, en tout cas, je pense que pour Volkswagen, les gens sont souvent fidèles à une marque. Surtout, je pense qu'au niveau voiture, ça fait partie des éléments où les gens peuvent avoir des marques de prédilection. Dans certaines voitures, on aime les voitures françaises, on aime les voitures allemandes, on aime les voitures asiatiques. On a déjà un positionnement souvent en trois critères. Donc de nouveau, ça dépend de positionnements. Maintenant eux, ils ont une réaction rapide à leur crise, je pense à leur crise parce qu'ils étaient tout à fait conscients. Moi j'étais concernée, j'ai été amener ma voiture au garage et ils ont changé ce qu'il y avait à régler. Donc moi ça n'a pas changé grand-chose à ma vie et j'ai même racheté une VW après. Donc ce scandale il était plus politiquement très inconfortable, donc là on est dans une forme de politique, même si ce n'est pas de politique électorale. Politique écologique, sociétale, ... où ça le mettait dans une très mauvaise posture. On a menti sur des tas de choses, on a tronqué des tests et etc mais je pense qu'en tout cas le consommateur derrière ça, il est resté fidèle et loyal au groupe. De nouveau, les particuliers, on n'est pas les plus gros consommateurs du groupe. Mais je pense que même au niveau des plus grosses sociétés, elles gardent encore toujours des accords avec le groupe VW. Et oui, je pense qu'au final ça a presque été une tempête dans un verre d'eau. Mais je ne sais pas si ça a eu beaucoup de répercussions, en tout cas sur le chiffre d'affaires et sur les ventes du groupe.

C : En effet, pas beaucoup de ce que j'ai vu. Ils ont eu un an avec un résultat négatif et l'an suivant, les chiffres étaient déjà repartis.

M : Je pense c'est comme avec la banque, on est souvent effectivement loyal à une marque. Déjà je parlais du au niveau des voitures. Mais c'est vrai, on est souvent allemands, asiatiques ou français, c'est souvent comme ça que c'est réglé. On est souvent catégorisé comme ça qu'on doit acheter une voiture. Simplement, j'ai deux grands enfants, j'ai acheté des voitures allemandes à

mes enfants, des voitures d'occasion. Ça a été des Allemands parce que moi, dans mon inconscient, ma mère avait déjà des VW. ensuite, c'est un peu comme le modèle bancaire où on suit ce que notre famille, nos amis font, ... Mais je pense qu'on reste loyal et fidèle souvent à une marque ou bien que ce soit le français ou allemand etc.

C : Ok parfait.

M : Et de nouveau de nouveau. Je pondère juste en disant que ce sont pas des crises, en tout cas celle-ci qui a mis à mal la sécurité de ses utilisateurs, ça aurait été un problème très grave sinon, comme des freins qui fonctionnaient mal par exemple. A contrario, des gens vont acheter Volvo parce que c'est réputé comme les voitures les plus sécurisées. Ils mettent toujours en avant que c'est eux qui ont créé la ceinture de sécurité qui a sauvé le plus de vies dans le monde, plus que la pénicilline et compagnie. On achète Volvo pour ça et on sait que cette notion de sécurité est très présente dans l'ADN de Volvo. Donc voilà, ça dépend de nouveau. Quel est le type de crise ?

C : Oui, effectivement, ça me fait penser aussi à une compagnie aérienne aux États-Unis qui avait changé de nom parce qu'elle avait eu des soucis de sécurité qui ont causé des accidents. Et elle a racheté un autre groupe, beaucoup plus petit et a pris le nom de ce groupe. Ça ne faisait pas trop sens vu qu'ils étaient plus grands et étaient les acheteurs. Et au final, ça a pas à pas fonctionné parce que les mesures de sécurité n'étaient toujours pas respectées. Du coup, c'est aussi ce qu'on disait par rapport à un changement de stratégie et aux actions qui ont mené au scandale.

M : Oui exactement parce qu'à ce moment-là, c'est du cosmétique. Alors, sauf si on veut vraiment, excusez-moi, se racheter une virginité. Et si on veut faire effectivement table rase, on met toutes les actions en œuvre pour modifier la source du problème et que ça n'arrive plus jamais. D'autant plus qu'ici on parle de problèmes dans des avions, ce n'est jamais très bien. Les issues sont rarement positives. Donc c'est vrai que c'est totalement cosmétique et ça n'avait pas lieu d'être. Maintenant, s'ils avaient opéré les changements de fond avec vraiment une politique zéro risque où tout est ultra contrôlée et que ça avait drastiquement fait baisser le taux d'incidents de cette compagnie aérienne avec l'autre nom, ça aurait pu porter ses fruits. Mais ils courent toujours le risque qu'on se dise tiens, ça s'appelle comme maintenant cette nouvelle compagnie là avant c'était autrement, ...

C : Surtout maintenant à l'heure de digital ou en fait on a les infos super rapidement et on peut se les relayer très vite.

M : Oui, tout à fait, on peut vite aller très loin. Bien évidemment la véracité est toujours sans danger, mais en même temps c'est pour semer le doute dans l'esprit de l'utilisateur et une fois que le doute est semé il y a déjà un problème.

C : Oui, c'est plus compliqué. En tout cas, merci vous avez répondu à tous ce que j'espérais.

M : En tout cas, bon courage. Et si jamais vous avez d'autres questions, même par mail, il n'y a pas de problème.

C : Super. Merci beaucoup. En tout cas ça m'aide beaucoup. Une belle journée à vous !

M : Oui, à vous aussi, au revoir !

10.2.3. Interview 3 : Marie Mailhos

Name : Marie Mailhos

Date : 19th May 2022

Place : Zoom Meeting platform

Caroline : Bonjour Marie, merci d'avoir accepté de participer à cet entretien ! Je te propose qu'on se présente chacune en quelques mots et puis qu'on entame l'interview. N'hésitez pas si vous avez la moindre question point.

Marie : Parfait ! Je m'appelle Marie, je suis brand manager chez Gallinée, donc je m'occupe de l'image de Gallinée en général, de comment la marque est perçue sur le marché pour résumer en quelques mots.

C : Du coup, ma première question, serait est-ce qu'il y a un scandale et une stratégie de crise qui vous a marquée au cours des dernières années ?

M : Je pense que ce qui m'a « marqué » ça a été la marque Lou Yetu une marque de bijoux française qui s'est fait accuser de mauvais management, mauvais traitements de ses employés et conditions de travail par de nombreux anciens employés ... Et ils sont revenus après quelques semaines sans rien dire et ont continué à alimenter leurs réseaux sociaux sans aucune explication. Très étonnant j'ai trouvé et au final ça n'a pas beaucoup fonctionné parce qu'encore maintenant les commentaires sont très négatifs. Le public n'a pas oublié.

C : Oui effectivement, très étrange de ne rien dire et juste revenir comme ça. Et pour vous d'ailleurs, quand une entreprise fait face à un scandale et répond par une stratégie de réponse à cette crise, quels sont les critères qui feraient que pour vous elle soit considérée comme réussie ? Y a-t-il quelque chose que vous mesureriez pour se dire ça a fonctionné ou non ? Ou y a-t-il un élément plus subjectif ?

M : Honnêtement, alors ça c'est vraiment l'intuition car je n'ai jamais vraiment eu à gérer de vraies crises.

C : Oui, j'imagine.

M : Moi, je suis très cosmétique donc les crises qu'on peut avoir c'est par exemple si un tel produit t'a donné une irritation ou un scandale sur un ingrédient quelque chose. Je pense déjà à des t'auras des métriques donc des choses, des choses tout bêtes comme tes ventes, ... qui montreront à court terme, à long terme le bon déroulement de ta stratégie. Ça dépend du fait que tu t'es pris un scandale et empêtré dans un procès qui va mettre du temps, qui va ressortir un peu. Mais de toute façon il faut que tu regardes tes ventes pour voir ce qui se passe et parce qu'au final c'est quand même ça qui t'intéresse pour que l'entreprise survive. Après pour considérer si c'est réussi ça va plutôt être quelque chose de qualitatif. Au final, c'est est-ce que la marque, la brand equity qui est la valeur de la marque que tu travailles tant à essayer de maintenir est-ce qu'elle vaut toujours autant qu'avant. Est-ce qu'elle a survécu et à quel point elle a été endommagée ? C'est plutôt ça à prendre en compte.

Je pense dans ces cas-là que tu dois faire des études assez approfondies de perception de la marque par les consommateurs. Alors ça, je ne sais pas quand est-ce que tu devrais le faire exactement. Mais pas tout de suite, il faut un peu attendre pour voir si la marque a su rebondir. Forcément, tout ce qu'on écrit de la marque, les relations presse, ce qui en ressort à la fin. Est-ce que tu as réussi à switcher le message à regagner la confiance des consommateurs et marchés financiers, de toi, de tes pairs, de l'industrie. Tout est une question de confiance. Pour résumer clairement il faut que tu regardes des considérations financières, ça te donnera une bonne base. Mais le vrai truc, c'est quelque chose d'assez qualitatif parce que c'est est-ce qu'il y a une confiance et une estime donnée à ta marque ? Donc ça va être tous des indicateurs un peu plus qualitatifs à mon sens.

C : Parfait, merci. C'est effectivement quelques chose qui est beaucoup ressorti dans la littérature pour la confiance du consommateur. Mais selon vous, y a-t-il des scandales qui sont plus compliqués à gérer que d'autres ?

M : C'est une très bonne question. Je dirais qu'on entre dans une ère depuis quelques années et ça va aller qu'en se développant, on est rentrés dans une ère où les marques ne sont plus que des produits ou services et maintenant il y a vraiment un dialogue consommateurs marque. Avant c'était la marque là et le consommateur là et il n'y avait pas vraiment de dialogue, maintenant il y a un dialogue constant. Et dans les tendances marketing profondes, tu n'es plus qu'une marque, tu es beaucoup plus que ça. Tu es censé être des valeurs actives, que tu défends maintenant en tant qu'entreprise. Donc si tu vas à l'encontre de ça, c'est problématique actuellement. Par exemple, en tant que marque de cosmétiques, c'est la guerre en Ukraine. Est-ce que vraiment je communique dessus ? Est-ce que ce n'est pas plutôt profiter d'une situation et en tant que marque tu dois arbitrer pour des choses très justement, pour des valeurs. Ce sont vraiment des choses que le consommateur attend ainsi que les jeunes générations et elles veulent des marques hyper engagées, mais du coup, ça rend les choses encore plus complexes. La pire crise dans mon cas, je me dis ça peut être tellement de choses qu'on pourrait gérer. Pour nous, ce serait qu'un consommateur meurt par exemple en utilisant notre crème. Bon, bah, c'est vraiment un scandale parce que non seulement c'est quand tu vois ça, ça englobe tout. C'est notre produit qui est quand même censé être notre création de valeur. Du coup, les valeurs qu'on prône de transparence, d'innocuité, ... c'est compliqué de les défendre. Mais je pense par exemple à Nike, Zara, ... Ils ont eu des scandales et

ils s'en sortent pas plus. Est-ce que ça va être la même chose dans le futur ? Je ne sais pas. Et tu vois tous les mois, tu as une marque qui fait face à un scandale maintenant. Par exemple la cheffe d'entreprise qui vend des compléments alimentaires D+ for care qui a tenu des propos limite et ça a fait scandale sur les réseaux. Ce n'est pas du tout lié à leur produit, c'est vraiment lié aux valeurs, une communication de la dirigeante. Maintenant, les marques sont censées être exemplaires et être actives dans leurs valeurs. Donc à ta question est-ce qu'il y a des crises plus graves que d'autres ? Je pense par exemple à Samsung et leurs écrans qui ont commencé à exploser. Je pense qu'ils ont eu une gestion de crise assez efficace. Ils ont été transparents, ils ont pris la responsabilité, ils ont communiqué, ils ont fait des campagnes marketing, ils ont fait damage control. C'est du travail de fond. Moi je pense pas que changer de nom et je sais qu'il y en a un a, ça aide vraiment. En fait, c'était peut-être le cas il y a quelques années, mais maintenant, les marques, elles sont tellement scrutées et c'est tellement important d'avoir une histoire qui parle aux consommateurs et une histoire vraiment incarnée que tu peux pas mettre un truc sous le tapis. Il faut que tu aies ton histoire et assume les erreurs de ton histoire.

C : Oui, totalement.

M : Je pense à Hugo Boss qui n'arrête pas de se faire épingler tout le temps parce que c'est eux qui ont fait les uniformes des nazis pendant la seconde guerre mondiale et j'ai l'impression qu'ils jamais trop adressé la question.

C : Mais c'est vrai ça demande tellement d'argent aussi pour changer de nom que c'est rarement fait. Il y en a certaines qui l'ont fait. Il y a une compagnie aérienne aux États-Unis qui s'appelait ValueJet qui était en partie responsable d'accidents et du coup, des problèmes de sécurité en tout cas, qui n'allaient pas du tout et qui avaient été pointés du doigt. Ils ont donc finalement changé de nom.

M : Après je pense que ça dépend un peu si tu es du B2C ou du B2B. Quand tu vois une marque très consommateur, elle va être beaucoup plus regardée comme Kinder ou les marques de cosmétiques qui ont un attachement émotionnel. Les marques qui s'adresse au consommateur et surtout pour des produits comme les cosmétiques, chocolat, elles ont un vrai lien avec leurs clients.

Parfois tu décides, ok, et tu peux très bien décider que ce n'est pas qu'un coup de peinture. Tu changes totalement. Tu déconstruis ton système d'opération de la marque et puis on fait autre chose. C'est possible.

C : Ce serait peut-être donc des marques avec des taux d'engagement moins élevés vous pensez ? Des marques qu'on pourrait changer plus facilement dans notre quotidien par exemple que je prenne des avions de telle ou telle compagnie. C'est beaucoup plus facile que par exemple l'automobile Volkswagen qui se dit qu'on est attaché à sa voiture et souvent attaché à une marque.

M : Surtout une marque c'est de l'argent, c'est du temps et la valeur de ta marque, si tu es une marque justement avec un fort attachement émotionnel, un grand engagement et qui est connu, une grosse partie de ta valeur financière c'est la marque elle-même qui vaut tant. Effectivement, tu es une compagnie aérienne lambda du fin fond du Texas, tu peux le faire plus probablement. Parce qu'en plus tu n'as pas énormément de produits brandés et tu n'es pas très connu. La brand awareness n'est pas grande dont tu ne perds pas « grand-chose ». Mais si tu es Volkswagen en fait ou Samsung, quel est l'intérêt ? S'ils changent de nom, en fait ils perdent. Je pense pas qu'il y ait plus à gagner qu'à perdre.

C : Oui, c'est ça. C'est qu'en fait quand ton nom est tellement connu j'imagine que pratiquement à aucun moment, ils peuvent se permettre de perdre tout cet acquis.

M : C'est comme si tu te disais en tant que marque. Forcément, des coups durs, y en aura. Mais c'est comme si tu disais oulala, à chaque fois qu'il va nous arriver un coup dur, on arrête tout et puis on recommence. C'est pas une stratégie durable, tu ne vas pas à réussir à faire une marque.

C : Je pense que le feeling, c'est vraiment le temps, la dernière issue ou recours.

M : Oui, je pense pour des industries ou crises très spéciales. Récemment, y avait une marque de pizza qui avait vendu des pizzas dont certaines seraient à l'origine du décès d'enfants. Là, dans ce cas-là effectivement c'est compliqué.

C : Non, effectivement, ça dépend beaucoup de la crise. Et selon vous, quels seraient les avantages et les inconvénients majeurs de changer de nom ?

M : Je vais commencer par les inconvénients et parce que je crois qu'il y en a beaucoup. En fait, c'est vraiment ce que tu perds. Parce que pour moi, c'est vraiment un coup de peinture, tu vois. En quoi est-ce que ça vaut le coup ? Est-ce qu'il vaut mieux pas complètement mettre tout de côté alors et construire un truc un peu différent ? Tu perds toute ton histoire et tout ce qui a déjà été acquis jusque-là. Tu perds une bonne partie de la valeur de ta boîte, surtout dans un contexte, où les marques, maintenant ce sont limite des acteurs et citoyens. C'est extrêmement cher et en plus ça dépend encore une fois quelle est ta marque. Mais si t'es une marque à la rigueur qui est juste sur ton propre site internet, bon tu maîtrises un peu et tu peux gérer la communication. Si tu es une marque comme Nike qui est distribuée chez plein d'autres retailers, ça va prendre des années en fait. C'est pas parce que tu décides de rebrandé qu'au fin fond de la France tu auras pas toujours ton ancienne marque. Et logistiquement tu auras des coûts énormes, tu vas aussi changer toute ta communication, tous les produits, c'est un travail de titan. Et je le vois parce que nous on a déjà eu quelques changements, plus pour donner un coup de frais à ta marque et c'est déjà compliqué. En plus, c'est dans un contexte positif. Si c'est négatif, comment est-ce que tu regagnes la confiance de tes partenaires majeurs dans ta stratégie. Comment eux vont le prendre aussi et est-ce que eux aussi te feront toujours confiance et voudront encore travailler avec toi ? C'est aussi à prendre en compte.

C : Oui, en fait ça doit absolument s'accompagner d'un réel repositionnement. Et si on change de target et qu'on se dit c'est une vraie identité, qui a du sens. On ne se met pas juste un nouveau masque sur la tête et vraiment on veut autre chose.

M : Maintenant c'est au cas par cas. Et ça dépend des industries. Mais honnêtement, selon moi c'est plus un coup de peinture, tu devrais plutôt mettre des efforts à te demander comment tu vas regagner la confiance. Parce que peut-être que tu n'as pas perdu, forcément, la confiance de tous tes consommateurs. Et tu devrais faire un état des lieux lucide et strict. Parce qu'en tant que marque tu peux en sortir plus fort. Si tu arrives à bien communiquer, ... C'est tout un processus et c'est vrai que c'est compliqué parce que tu fais face à un consommateur assez suspicieux et inquisiteur. Les

marques, elles sont vraiment sous une forte pression et on leurs prête pas de bonnes intentions. Donc pour moi, ton boulot en tant que marketeur et en tant que manager après une crise, le dernier truc à faire c'est cacher ce qui ne vas pas. Ce serait plutôt de faire un état des lieux et de pouvoir essayer de regagner la confiance. J'aimerais bien avoir un exemple qui me vient, mais tu vas. Franchement, je trouve, Samsung, je ne sais plus exactement ce qu'ils ont fait mais j'avais l'impression qu'il y avait eu une stratégie, de transparence, d'humilité, un peu de quand même de technicité parce qu'après ils expliqué exactement ce qui s'est passé, ... et après ils sont revenus à la normal.

C : Je crois que c'est passé.

M : Oui à la normale, ils sont revenus à la normale. Alors que Lou Yetu, effectivement si c'est juste laisser passer, je ne pense pas que ça soit une très bonne stratégie de laisser passer parce qu'il suffit d'un autre petit truc pour que ça te fragilise à nouveau énormément en contrepartie.

C : Oui et tout à l'heure vous aviez relevé un facteur intéressant quand vous parliez de plateforme web. Volkswagen par exemple ils ont énormément d'assets et leur logo est très présent dans la quotidien des gens. Alors que peut-être une jeune plateforme web qui passe par un gros scandale pourrait peut-être plus privilégier une stratégie.

M : Oui, aux plus tu as d'assets au plus c'est cher de changer de nom et de faire subir ce rebranding à tous tes produits.

C : Un des facteurs.

M : Il faut que tu poses les bonnes questions. En fait, ça dépend s'il y a un produit qui a un problème ?

C : Oui, non. C'est plus un problème de valeurs.

M : Oui, je pense que si c'est très jeune, c'est délicat effectivement parce que tu ne t'es pas créé de base et du coup c'est compliqué parce que l'awareness de tes consommateurs est très bas. J'ai un exemple d'une collègue qui travaillait pour une autre marque et ils se rendent compte que eux en toute bonne foi, ils pensaient que leurs produits étaient dans un certain matériau, et il s'est trouvé qu'un consommateur a fait des études poussées et ils se sont rendu compte que leur usine leur a menti et que les matériaux utilisées n'étaient pas ceux qu'ils pensaient. Et c'est vrai qu'eux n'ont pas fait ces tests poussés. Du coup en tant que marque, tu fais quoi. En tant que marque en fait tu dois agir de manière vertueuse, contacter tous les consommateurs en étant ultra clair sur ce qui s'est passé et au final c'est passé.

Et maintenant les marques elles sont vachement incarnées par un fondateur ou quelque chose et je pense que c'est compliqué.

C : Oui, c'est vrai qu'il y a une histoire maintenant, un story telling aussi.

M : Oui c'est ça, mais effectivement, y a des situations parfois ce serait très compliqués à gérer, si je me rendais compte que ma chef avait un esclave ou que sais-je, là je t'avoue que je ne sais pas comment je gérerais la chose. Le truc, je pense que c'est vraiment au cas par cas. C'est-ce que c'est ton produit qui a été en faute ou ton service ? Tu vois ce que ce que tu vends ou c'est quelque chose de plus subjectif. Par exemple Lou Yetu c'était vraiment un mix, c'était où étaient fait leurs produits et les matériaux peu qualitatifs qu'il utilisaient et la personnalité de la fondatrice, conditions de travail, ...

C : Oui, de ce que j'ai vu c'était pratiquement du harcèlement au travail et devoir travailler dans de mauvaises conditions. Et je viens de regarder leur compte Instagram à l'instant et effectivement, les gens continuent de poster des commentaires négatifs. Pour le coup, ça a été une stratégie de déni.

M : Je dirais même pas de déni en fait, je dirais plutôt on attend et ça va se calmer. Vu ce que c'est qu'on attend, on ne réagit pas. Parce que réagir ça aussi, c'est quand tu vas prendre le risque qu'il y ait encore plus de bruit, encore plus de doute. Je pense qu'après ils ont dû retravailler leur charte,

leur valeur. Je pense que si tu vas sur leur site, ils ont forcément du bien mettre en avant les choses, un peu des réponses aux objections de tous les choses qu'on leur reprochait de pas être en France, ...

C : Des réponses, en fait, oui, mais du coup, ils réagissent pas activement.

M : Oui, ils font juste en sorte que leur branding et leur marketing soit mis en avant avec des valeurs qu'on leur reprochait de ne pas avoir. C'est la réassurance. Ils essayent d'être transparents et de montrer surtout de la transparence. Et le problème. Est-ce que c'est vrai ou faux ? On ne sait pas. Mais là je suis certaine qu'ils ont des vidéos ultras spécifiques pour montrer les processus, montrent des certificats de grandes sociétés, ... Dans l'espoir de rassurer le consommateur en général et avoir sa confiance.

C : Oui, c'est comme on le disait tout à l'heure c'est vraiment le point central.

M : Oui, c'est compliqué à gagner mais très facile à perdre. Oui.

C : Il faut que quelque part, il faut des années pour la construire et quelques secondes pour la détruire.

M : Mais après, on est aussi dans des années qui vont être. Je pense que justement, ça va s'accélérer, du moins les marques qui vont être mises sur le grill. Les marques ont maintenant une position qu'ils n'avaient pas il y a même encore cinq ans. Vraiment, tu dois être irréprochable et être engagé sur toutes les questions de société, politiques, ... En fait, tu es devenu un peu une entité politique, un réel citoyen modèle. Les marques les plus jeunes ont beaucoup moins de mal à le faire. Nous par exemple on s'est beaucoup engagés pendant la pandémie parce que on a des produits qui traitent des soucis de peaux et donc être utile pour le personnel soignant. Maintenant, je pense pas qu'envoyer des savons en Ukraine va aider les ukrainiens. On pourrait surfer dessus.

C : Oui, il faut que ça ait du sens.

M : Oui, sinon c'est plus du greenwashing c'est de l'engagementwashing et je pense que ça va être aussi un sujet. « Oui, on s'engage » Mais est-ce qu'il y a réellement quelque chose derrière.

C : C'est comme pour Black Lives Matter. Et j'ai une question qui me vient là maintenant mais dans mes interviews de ce matin, une experte a relevé un fait intéressant c'est que les exemples que j'ai trouvé dans la presse datent pour beaucoup des années 2000. Et effectivement c'est assez difficile d'en trouver maintenant, des exemples très actuelles de rebranding suite à un scandale et pas de rebranding tout court. Est-ce que vous pensez qu'il y a eu une certaine évolution de la manière de faire entre cette période et la nôtre ? J'ai plusieurs exemple comme le groupe Philip Morris qui faisaient la promotion de cigarettes auprès des jeunes, ValueJet, une compagnie aérienne à la sécurité douteuses et en partie responsable de crashes aériens, le groupe pharmaceutique Valeant ... Est-ce que vous pensez que ça à avoir justement avec la nouvelle place des entreprises actuelles ? Moins distantes de leurs consommateurs.

M : Je pense que c'est sûr. C'est en partie ça parce que maintenant on a des outils de scruting, on peut scruter les marques. On avait surtout pas internet aussi développée. Une marque te disait une information, qu'est-ce que tu avais au final comme moyen pour vérifier la véracité de ses propos.

C : Pas grand-chose.

M : Aller prendre les journaux et tu ne pouvais pas faire grand-chose de plus. Des exemples que tu me donnes, c'est quand même plutôt des entreprises B2B qui sont pas tellement consumer facing comme un grand groupe pharmaceutique, ça dépend lequel, mais tu vois à la base maintenant ce sont des noms qu'on a appris grâce aux vaccins mais pas fort connu du grand public. Parce qu'au final ce qui est sensible c'est la réaction du grand public, c'est moins la réaction des business to business. C'est vraiment un scandale de relation d'image, tu vois du mal auprès du grand public. Donc effectivement, après ça peut être entre différentes unités business. Mais si tu n'es pas un service ou une entreprise fort connu du grand consommateur et que tu peux changer de nom, c'est certain que c'est plus facile quand tu peux. Tu n'as pas les mêmes enjeux. La crise n'est pas mesurée par les mêmes critères, mesures. Si on reprend Kinder, s'ils changeaient de nom, non seulement personne n'oublierait. Leur valeur ce sont leurs produits, c'est la tête de leur produit, c'est le goût

de leurs produits. Dans ce cas-là, ils décideraient de perdre totalement la valeur de leur marque. Donc impossible. C'est comme te dire un peu, je me suis cassé le poignet, du coup je vais m'amputer le bras. Non, tu vas soigner ta fracture.

C : Mais c'est vrai que je n'avais pas pensé à ce facteur B2B qui est très intéressant. On pourrait alors peut-être imaginer que ces entreprises là leur objectif en optant pour un changement de nom, c'est plus pour montrer qu'elles sont rebondi et que les autres entreprises peuvent leurs faire confiance.

M : Oui, totalement je pense. Elles ne sont pas liées aux consommateurs, même si du coup ça veut dire que leur nom apparait dans les journaux. C'est plus ça qu'elles cherchent à arrêter.

C : En fait ils veulent juste un peu faire table rase du passé et se dire on est toujours là, on est toujours présent. Alors qu'un B2C comme Ferrero, ça serait juste contourner le souci.

M : Oui, ça ne ferait aucun sens.

C : Oui et encore plus maintenant avec les réseaux sociaux.

M : Là maintenant, internet n'oublie rien. Faudrait regarder combien de entreprises B2B et B2C ont changé de noms. Mais peu au final je pense.

C : C'est vrai que plus tellement.

M : Maintenant, on te sort tout directement.

C : Oui, c'est vrai.

M : C'est du concret.

C : En fait, c'est une des questions que je me posais au fur et à mesure des discussions d'ailleurs parce que y a pas mal d'exemples mais pas de très récents.

M : Ouais, mais ta valeur est tellement lié à ton logo, ton image, ton branding qu'effectivement c'est difficile de changer.

C : Je n'ai en tête l'industrie bancaire aussi. En fait, elle est tellement dépendante de la confiance du grand public que c'est une des raisons d'imaginer.

M : Voilà, je t'avoue je n'y connais vraiment pas grand-chose à l'industrie bancaire à part Lehman Brothers. Parce que c'est eux qui ont précipité la prime de 2008. Maintenant, c'est totalement associé à ça.

C : Je pense que dans le secteur bancaire, c'est encore un secteur plus compliqué. Je pense qu'il y a deux aspects, comme vous l'avez dit, la loyauté quand elle vend.

M : Est-ce que tu es une marque émotionnelle, consommateur ? Est-ce que tu es dans l'intimité des gens. Est-ce que tu es Kinder, VW, ... Par exemple, grand groupe pharmaceutique, non. En tant que marque tu es censé savoir, qu'est-ce qui fait ta valeur ? Qu'est-ce qui, t'en enlève, qu'est-ce qui t'en ajoute.

C : Dans ces groupes là, ce n'est pas leur nom.

M : Oui, si par exemple c'est un scandale d'harcèlement sexuel. C'est tout à fait différent de si on s'est rendu compte que le service était complètement fragile que tu as des clients qui ont perdu des millions et des milliards. Je pense qu'il y a tellement de cas par cas, mais en tout cas, c'est sûr que je pense que c'est très parlant le fait qu'on en ait beaucoup trouvé à un moment, quand les marques étaient dans une position et un environnement totalement différents, il y a une quinzaine d'années maintenant. Pour moi, c'est vraiment pas parce que tout ça, c'est des choses, parce que tu perds la confiance, tu perds l'attractivité de la marque, tu perds un truc. Et est-ce que fait ? C'est juste ? Qu'est-ce que est et qu'est-ce que t'as plus à gagner ou à faire dans les. Je réfléchis et après moi. Peut-être que tu pourrais faire un tour sur le rebranding. Ça peut aussi être quelque chose de positif, tu vois. Et plutôt en. C'est choquant pour moi. Je pense que si tu veux, si c'est juste pour passer un coup de peinture, c'est sûr que c'est une mauvaise stratégie, une vision à court terme qui en plus te

fait perdre des années d'histoire. Mais peut être que tu peux décider de ça. Ça pourrait peut-être quelque chose de pas aussi, comme on dit extrême, que de changer tout le monde, entre autres. Tu pourrais dire OK. Par contre on remarque n'importe quoi. OK, cette gamme là on l'arrête ou on l'a vu, on change de nom les gars, on retravaille les visuels parce que vraiment c'est pas, je pense pas comme ça, mais c'est sûr que c'est sûr qu'ils sont en train de travailler sur une stratégie pour rassurer le consommateur. Je suis sûre que dans deux mois pour rien sur les packaging des trucs de traçabilité que tu n'avais pas avant.

C : Un truc qui rassurera.

M : Et après je vois ça comme ça, ça peut devenir des best practices qui vont changer un peu l'industrie du vin. Ça va devenir de nouveaux standards et les gens ne savent pas c'est quoi les trucs de croisières horribles avec Costa Croisières ? Oui, c'est ça la veux. Ils sont fermés je pense. Je vais déjà. Tu dis si le scandale est arrivé avec la petite boîte à quelques mètres ? Ouais mais est-ce que parfois il y a des crises qui sont qui peuvent peut être bénéfique pour l'entreprise ? OK, en fait cette année on en a un. Mais bon, je n'ai pas un exemple, mais ça te permet de restructurer, de solidifier, de voir les problèmes et que non.

C : Oui, tout à fait. Écoutez c'est parfait. Je pense que j'ai tout ce qu'il me faut. Merci pour votre temps. Vous avez des questions ?

M : Non, pas pour l'instant. Merci et à bientôt !

10.2.4. Interview 4 : Cindy Paula De Schouwer

Name : Cindy Paula De Schouwer

Date : 19th May 2022

Place : Zoom Meeting platform

Caroline : Good afternoon Cindy, nice to meet you ! How are you ?

Cindy : Fine thank you and you ?

Caroline : Fine also ! I wanted to thank you first for sparing a bit of time for me in order to answer some questions. I suggest that we present ourselves in a few words before the begin of the interview.

Cindy : Great ! So, I'm Cindy, marketing consultant and I worked in many field but mainly in the healthcare sector. Hope I can give your interesting insights.

Caroline : Perfect. First of all, to summarize a little bit the context of my dissertation, I was interested in crisis strategies in general, when there was an event, a scandal, a negative event, and I realized that it was a very, very broad subject. And, I was more interested in the name change of companies after a scandal. And more specifically, the factors that could intervene in the choice of a company to change its name after a negative publicity. Dexia in particular inspired me for this subject. After the crisis of 2008 and finally after Greece, which changed its name to return to the Belgian market Belfius. And for example, companies like Volkswagen, which had huge scandals as well, finally decided to keep everything intact despite a change of management but did not change their name at all. I have a few fairly general questions at the beginning. These can be experiences you've had and/or your general opinion on the subject as a marketing expert. So my first question is this: Is there a scandal in the story that particularly stood out to you? And the response strategy of the company involved.

Cindy : I can say several crisis, but maybe I'll give you two nice examples that's very different. Yes. The very first one I was part of was at the beginning of my career. I can say it's about 20 years ago or more even I was working for a pharmaceutical company. Beer. The German company and there was a medicine called Lipo Bay which is to lower the cholesterol and all of a sudden it was proven I should go back and read about exactly what happened but it was proven that there were counter effects of the medicine and they had to withdraw this medicine worldwide. And at that time nice example, isn't this? And at that time I was working as a responsible public creations for

Belgium, Netherlands and Luxembourg and I was at the head office which was at that time still in the Avenloiz in Brussels. So the thing is of course they have a policy and a plan if something goes wrong, what to do. So the thing is it's a big thing and it takes a lot of time but as a company in such a diverse area because they are not only in pharmaceuticals. They are in chemicals. They are in animal health. diagnostical stuff. Et cetera. Et cetera so they have a plan to mitigate. They have a way of dealing with it and of course it still follows them later on and of course competition is going to take benefit of this thing because they have other medicines that are counter position and things like that. So that was an amazing example of crisis and the thing is it's all. Having a plan to mitigate now it happens. So you know, one of the things that is proven in the market is sometimes if something really goes wrong and you sold it successfully, people tend to be more top of mind in people's heads. So it's not necessarily a negative thing, okay, things can go wrong, we can work together and we can have a discussion, something can happen. But I believe in relationships but also in business it's more important even how you will deal with that problem and how you will solve it. And I think companies like Beer, they will always keep their brands, keep on building their brands and they will always have plans to how to deal with it if something goes wrong and to deal with it successfully really in a human way. That's a great example. Of course it's an example in which there is an impact on people's lives. So I think that's the strongest example I can give you. So is this a good start? Do you want to ask sub questions on it?

Caroline : Yes, maybe. Do you think that this is one of the worst type of scandals that could happen to a company? Which kind of scandals do you think is the most harmful?

Cindy : If you say a scandal that's another thing now because a scandal is only one way of coming into a crisis with Lipo Bay it was not a scandal there were counter effects and it can be for example that in certain cases tests have not been done correctly or everything went right and then apparently things pop up so a scandalous is for me one way in which it can be one way as a trigger to enter into a crisis and your question is what is the most wrong thing? Right? That's what you mean to say the most thing? I think yes if it is about if there is a bad intention involved in it then for me it's a serious thing I think if there is some bad intention which is if we think about bad intentions it's mainly related with money to gain the most of the money and it doesn't have to be necessary treating lives because here it's true it treated lives but they have such a process which is such a responsibility

there so it was not intentionally so I think the fact that it's intentionally yes or no is maybe the element that is defining for me whether it's a scandal or not and then whether you can say look. This is really not acceptable this is really not for example.

Caroline : What you call me is that if the company really knows that what she was doing was wrong but that she was doing it anyway like for example Nike that employees children in that and know that it's bad but they still.

Cindy : Do it okay I think that's intentional that's exactly the definition of intentional they know and even if they would say look. We will work with countries where there is a labor let's not say kids involved but people are involved that are eleven. Things like that I think there should be another program on top of it to give back something to community for example to local community that is totally more of a responsible way of doing it so I think there are many ways to responsibly do business but if it's kind of this type of thing where you say that are wrong things it's against every human value and of course that's for me not the way to do it and I think it can follow your life long and it should follow you right in your naming and branding if that is what you did because you knew it right?

Caroline : Yes so this is really something that touched like your values really more than. Just like human value I can have a value set and you can have another value set it's not that I'm good or bad or you are good or bad but if you really go against humanity I would say for me it's about humanity against truthfulness if you go to these bigger maybe human overall values I think for me personally I can tell you I feel there. Is no second chance and according to you. Is there any industry that is more sensitive to damage to crisis than another one? For example, maybe an industry with lot of competition or maybe an industry with not a lot of competition what kind of industry for you are more sensitive to scandals?

Cindy : Yeah, I think you're right it could be interesting and you certainly read on it I think there are types of industries that are more vulnerable I knew that Bayer was much more vulnerable to that for example.

Caroline : Sorry, which company? I didn't hear I think certain companies.

Cindy : Are more vulnerable for example they're in this area it's more vulnerable than for example I used to work lots in ITT companies the impact of course you don't want your network to break down or your connection or your computer but it's a different thing than when there is something going wrong with the help of people it's the same with petrochemical and things like that right so what do they do? How do they exhaust the earth? If you look at the long term future of the earth and our kind of responsible way of living these things I think are more yeah. We'd say one is more vulnerable the other if we talk about chemical petrochemical it's more like kind of an exhaustion of the earth right and I think they are more vulnerable to crisis because also if something goes wrong the impact is different the impact is I think much more important than when my network breaks down or something yes.

Caroline : Maybe also when you were talking about ICT maybe this is complicated but like people maybe won't change the habits because to be the scandals and maybe about consumer goods they really can say oh. This company like this clothing company is bad I can easily change it to another one then maybe one which is like maybe for example like a bank or something which is complicated to change me too I'm offering the restrictions because.

Cindy : This is next we don't it's not that there is I don't have the truth on it I'm sure if you will read about that there will be really more and less affordable companies when you say maybe you said two things b to B or B to C may you can a little bit in that because maybe B to C maybe impact is bigger than B to B and what else did you say your last point was on the easiness to change if you're in B to B for example I used to work mostly in B to B company if you're locked in with a contract of three years and if it's a 100 million contract it's a different thing than when you are buying a candy at a corner store just to get too extreme so I think all of these we hear we are more discussing other aspects maybe than brands and whether it will stay with the brands or not. So I think it all depends on the type of business and the easiness to change.

Caroline : And about renaming. So I saw many examples, most in the early two thousand s of companies that change the name after a bad publicity, for example, Philip Morris, that change the

cigarettes making company or airlines also companies after accidents or something that changed the name. Do you think that this is a strategy which is useful in some cases or do you think that this is maybe just like I don't know to say it, but making is a problem and that it has a lot of impact?

Cindy : Think on this. I really have to think on this because I still believe a lot to come back on the example of there I still believe a lot in a Mitigation plan and a plan if something goes wrong, right? And then how you resolve it and you build the future. Yeah. At the other hand, I think for the airline company I used to work for Sabino Techniques, which is a maintenance and repair company for airplanes, I feel a little bit the business there. Yeah, I can imagine. In this example I would first say no. Mitigation strategy is the best, you know, how to deal with crisis and come with a mature attitude. If you come with the example of an airline company, I feel by asking you the question to me that I would not say no either. So what does that mean? I would not say yes. I don't know. Yes, but it can be an option. Also for me, I'm always thinking what is the brand equity that you build and what is the value of your brands? There are formulas for that, if you look at that and maybe then you have to see after you went through that momentum, that momentum, what is then if you would measure your equity, where are you and then what is the cost? It's a little bit practical what I say, but what is the time and the cost that you need to build up a new brand from zero no name, from zero to clients again adopting to your brand, right? And staying loyal and repetitive. So coming back to your brand, what is the effort, the time to market for the cost and the investment, I would say, compared to continuing with that equity that you have, is there still an equity and to try to deal with that negative publicity? So I think that's an amazing question. I think maybe you have to kind of calculate it even or it's not only a calculation, it's also perception and how do you measure that short term, long term? I think an interesting, quite complex this.

Caroline : Is the question fact of thesis. So yes, I can understand that this is complicated. Maybe also I forget what I wanted to say, but maybe the renaming strategies, according to you, is it for you the last strategy to do, like for example, is it better to do first, to apologize, to recognize what she did, to try to make control or to show to your public that you are trying? And maybe that is the renaming, maybe the last exit of the strategy? Or do you think that this is well, we say that this is maybe sometimes a good solution, but is it maybe the thing is the most extreme solution that we can do.

Cindy : I would turn it. I think it's two different things. First of all, you have to deal with what went wrong. I think you have to care and you have to care even you would even change your name later on. I think as a human and if you are in business, if you are professional, it's part of the thing if something happens. So anyways, you have to do that. And then later on I would maybe think of two different levels of speed, right? And I will never change name to escape from our responsibility, I would say. So I think you entirely have to take your responsibility. Now, another thing, it's also depending on your life cycle. Imagine that I'm a startup, I'm existing once again and for one year, maybe more easily, I will feel after apologizing and doing really whatever I have to do and being responsible, maybe if it's an option, I can do it. I think it's a different story than in Bayer, who has existing since I think 150 years and who built wherever in the world through whatever type of vertical industry thing. So I think it's always a business case to make.

Caroline : It's a business case to make, as I said, brand, equity, all these elements to take into consideration. I think I would not say no to doing the assessment of saying why it's now the best to stay with the same name. Or maybe I would like to do an exercise. But first of all, it's about apologizing, caring, taking responsibility and then to maybe see but then you need some experts around the table to really look at your equity today. Where is it maybe it's such on a -100 level that you may be better have a new brand. So I would really keep it open it would depend on an thorough investigation. For me, yes.

Cindy : But in fact, this is really interesting because I'm really looking for the factors. And what you say maybe about the startup is that maybe a young startup that has maybe not a lot of commitments of the customers, it may be more likely to rename after a scandal. And even if nothing works, then maybe a very old company that has maybe like a lot of loyalty already from their customers and that has a connection which is very high than maybe a small one. Also maybe also the competition. This is one of the aspects and I don't know if you will say also that maybe a company that works in an industry that has a lot of competition. In fact, this is a little bit paradoxal criteria, I think, because on the one hand you have your name for a long time and you say it's a very competitive industry, I don't want to lose my name. And on the other end, people can easily change and can easily buy other products. So yes, this is, I think really a calculation to do, but also it's a calculation and at the other end, as an entrepreneur, you have to believe in your own strategy.

So it's at a certain moment where do you believe in yourself the most if you're part of that company? And again for beer, there are so many clients in so many industries. If you are touched in one industry which is a human one is serious. It's lipoba. It was serious. Yeah, I mean, okay, but do you change them? Or maybe you can also come with several sub brands under one umbrella so you can have that option as well. For example, that you see looking at your brand architecture, there are several types of brand architecture. You must have looked at that. So if you go for how is it called? Again, those were the sub brands, the umbrella brands is the name of the group, but it's not really positioned outside. But then you have several sub or product brands and they are like a proctor and Gamble is working that way, right? Then you can, for example, say okay, I was really in trouble with one of my products and I will exit it in the market and I will come with something else, for example. So I think that could be of course a strategy if you are one big naming like bears of everything under the same umbrella brands is also another thing. I think it depends on your brand strategy that you choose as well. It's also an element, yes, maybe like Ferrero and kinder. Kinder is like a subgenre of Ferrero. But I think that in this case kinder will never change their name because I think so much want recognition that maybe would be too complicated to change and maybe also kind of very competitive industry so people will just buy other chocolate. And also one of the things that someone during the interview today told me that it was really true. In fact, many of my examples of renaming, as I said, from early 2000, from 15 years ago and now from what I saw, less and less companies are we naming like in knowing currently? Why do you think maybe do you think that this is thanks to the internet and to the speed of the information? Do you think that there is no reason.

Caroline : Yes, less companies are really changing their name after a bad buzz than before.

Cindy : Maybe because people take more their responsibility and we are more in sustainable way of looking at things. Before it was business making money, the American way to sell it like this, it's over, right? If you are not responsible, you cannot do business anymore. And if you close one company today, people know, indeed through internet and things, they know that this owner is now behind another company. So I think it's much more transparent. I think that's the point of what you say. I think it's expected to be more responsible. I think companies get more responsible, get more sustainable. And yeah, that could be a reason. We cannot disappear like this. Which is a good thing,

right? You cannot do something intentionally and then you run with the money and you disappear. And I think maybe with the Internet of things are more transparent. Can be one aspect. Companies are maybe really like actors of the world. Like they are not just companies that really like they have values and they need to show them. And maybe before, as you said, maybe the more just make money and if it doesn't work, will change that. Now they need to be transparent for the customers. So maybe this is one of the reasons, because I was asking myself why I do not find renaming examples. Currently it's more complicated.

Cindy : Rome is of a company 20 years ago. You could really live. I always call that with companies that are stock exchange rated. We always say if you work in those companies, you live from quarter to quarter because you have to show their results per quarter, right? And the stock is important and whatever and so on. And today there are many more values important. It's not just the money for stakeholders that get money out of your company, like the investors. It's much more about multiple stakeholders and ecosystems and the responsibility you have. And this is also I would call it a wrong way of saying that you will know what I mean, a commercial argument. People are not just buying anymore for the product, but also for the brand, the values that are behind much more. I think this makes also that you have to come with a store and if something goes wrong, I don't say that a sub brand, you cannot take it out of the market. For example, say I close and I stop it, which can make sense in a bigger group. But if you say I take out this one, I would like to keep the good values. So yeah, but I think it's today the story. I see that Bayer, of course, was fairly responsible and they cared a lot already. But I worked in other companies 20 years ago. They lived just from the one financial quarter to the next financial quarter. And it was about money and the figures still lots of companies learned, by the way. But they have to build around sustainable. They have to be green. They have to somewhere contribute to all these green and other responsible objectives for 2030 and then 2050. So on a European level yeah, the.

Caroline : KPIs are not the same in fact now than before.

Cindy : I think the set of KPIs is maybe changed, extended. Maybe there are other KPIs that are playing a role in this.

Caroline : And last question, what would be the renaming advantage and disadvantage for you for a company? In fact, we already talked a lot.

Cindy: Now we talked about that. It's about equity for me to really look at what is all about cost and time. And I think that's mostly the thing and what time do you need to go back to the market. So the advantage and the disadvantage I think you cannot just say this black and white. I think every case is to be made and every situation can be different for that. But I think yeah, time to market. Also the investment, if you have for example, that depends on the financial structure of a company, maybe they don't have the budget to change. Yes, so it's like people my second example I never stated was the collective layoff in Sabina techniques. We lay off 100 people in one day. It was a collective earlier. And the thing is you need to have the money to lay off people because they need to be paid for so many months or years after they are gone. So a company has to be healthy and have a pot of money that if something goes wrong, that they can change something. If they don't have that, lot of companies don't have that, they cannot take it in their cost. They cannot do that. It's not financially even possible.

Caroline : Yes. So what will be just my last question. What would be the effects on the customers after renaming, maybe reaching other customers? In fact, I think that renaming is really about if there is no branding change strategy, change it's maybe a bit useless because if you are willing the same company and that you just change your name. It's maybe like just raising the problem and just like making it and it will happen again if you don't change.

Cindy : You cannot sell the debt anymore. Buyers are much more responsible and critical. I think you cannot sell that if you don't change whatever you're standing for or you come with a new value proposition, let's call it like this. Yeah, I think customers are more critical than before and I think you cannot just sell that. I think you have to with a different thing that maybe does or the same thing, but differently positioned other things taking into account, I would say, unless I'm too much sometimes at the other hand, it's possible that you can just do this, right? There are so many examples of things in business I see that I think this is not responsible, this is not possible. But people get away with it. So I cannot say really like, it's.

Caroline : Not black or white. This is very just a calculation. Well, I went through all the questions I had, so that's perfect for me. If you have any questions, please don't hesitate.

Cindy : I don't have, thank you. But send it to me when it's over.

Caroline : That's fine. I will send it to you. Thank you for your time.

Cindy : I look forward to read it. Bye.

10.2.5. Interview 5 : Barbara De Laet

Name : Barbara De Laet

Date : 25th May 2022

Place : Zoom Meeting platform

Caroline : Bonjour Barbara, merci de m'accorder un peu de votre temps ! Je vous propose qu'on se présente chacune quelques mots et puis nous pourrions commencer l'interview.

Barbara : Parfait. Je suis Barbara, je suis Brand Strategy Director chez Ketchum à Bruxelles depuis maintenant 1 an et demi et avant ça j'ai travaillé comme strategy director et brand consultant, donc vraiment toujours dans le domaine des relations publiques et j'ai mené quelques rebrandings au cours de ma carrière.

C : C'est super ! Je suis sûre que vous me serez d'une grande aide. En quelques mots du coup, moi c'est Caroline, étudiante en master 2 à la Louvain School of Management. Je me suis souvent intéressée aux stratégies de crise d'une entreprise après une mauvaise publicité et je me demandais quelle était la meilleure manière de réagir et quels facteurs influençaient ces décisions. Puis, j'ai pensé à Dexia et à leur changement de nom en 2011 après la crise de 2008 et je me suis demandé ce qui pouvait entraîner une décision si radicale qu'un changement de nom d'où l'objet de ce

mémoire. Je vais donc passer à ma première question si vous n'en n'avez pas. Y a-t-il un scandale qui vous a particulièrement marqué ces dernières années ? Et la stratégie de réponse de l'entreprise ?

B : Oui. Le plus grand, c'est le scandale Volkswagen. Là, ils n'ont pas fait le choix de faire un rebranding. Et c'est assez remarquable parce que c'était quand même un très grand scandale. Moi, j'ai toujours travaillé pour Engie, Electrabel dans le temps et eux ils sont occupés à rebrander Electrabel vers Engie depuis 20 ans. Et la raison ? Pourquoi ? Je pense qu'ils ne l'ont pas fait parce que ces grandes entreprises font des études poussées. Et donc oui, le scandale est là. Oui, c'est très grave, c'est très important dans la presse et dans les médias. Mais finalement, les consommateurs, eux, réagissent autrement. Donc voilà, je pense que dans le cas de Volkswagen, ils ont mesuré et ils ont exercé une forte marque connue pour d'autres choses, notamment une bonne réputation. Et donc je pense que et ils ont mesuré leur réputation chez consommateurs et ils ont remarqué que le scandale n'a pas été un impact énorme. Parce que je fais un autre exemple, c'est Godiva, le chocolatier a eu un scandale aux Etats-Unis. Ils ont eu un scandale aux Etats-Unis il y a un an du fait qu'ils utilisaient un nom belge fait en Belgique. Mais ce n'est plus le cas parce qu'ils font les chocolats partout dans le monde. Et Godiva n'appartient plus aux Belges mais aux Turcs, une compagnie turque. Et donc ils ont perdu le droit d'utiliser ce nom. C'était un scandale là-bas, c'est aussi un scandale en Belgique. Mais j'ai vu les chiffres de leur réputation et donc ce scandale n'a eu aucun impact sur les consommateurs. Donc voilà. Et donc pour revenir à Engie, c'est donc les français qui voulaient vraiment rebrander Electrabel. On a mesuré et Electrabel était connu par 95 % des Belges et avait une bonne réputation. Et les belges n'aiment pas beaucoup les compagnies françaises et donc, du coup, ils ont réussi à convaincre les Français de ne pas faire un rebranding directement. Et même aujourd'hui, ça s'appelle Engie Electrabel, donc ils gardent quand même le nom Electrabel. Donc oui, les scandales ont un impact, mais pas toujours. Ça dépend. Je pense que ça dépend quand ça touche vraiment les valeurs des gens, quand c'est sont des scandales sur la pédophilie ou aussi de la malhonnêteté, c'est quand ça touche vraiment des valeurs importantes. Mais pour le reste, quand on a une forte marque, avec une bonne réputation, tu peux survivre à un scandale, sans changer de nom.

C : Oui, tout à fait. J'ai trouvé cet élément concernant les valeurs d'ailleurs dans mes recherches pour la partie théorique. Je me demandais si la loyauté du consommateur avait peut-être quelque chose à voir du coup comme chez Volkswagen par exemple. C'est quelque chose que les gens connaissent et souvent ils sont assez fidèles à leur marque de voiture. Et est-ce qu'aussi les clients ont donc plus facilement tendance à pardonner, quand c'est un dysfonctionnement sur le produit, que quand c'est vraiment un scandale sur les valeurs que l'entreprise prône comme vous l'avez mentionné ? Et selon-vous quelle critère ferait que vous jugiez une stratégie de crise comme réussie ou non ?

B : Les entreprises veulent vendre leurs produits au final et on voit quand même que la réputation de plus en plus a vraiment un impact sur le CA. Et pourquoi je dis de plus en plus parce qu'en tant que consommateur, on devient de plus en plus susceptibles et regardant aux valeurs d'une entreprise et à son purpose. Et si l'entreprise n'est pas positive pour le monde, le consommateur n'est pas d'accord. Quand on voit une baisse du score de réputation de l'entreprise ça se traduit très souvent sur les ventes aussi par une baisse. Et j'ai pas vraiment des exemples quand ça fait mal, mais j'ai des exemples quand ça fait bien. Unilever par exemple, ils ont investi beaucoup dans leur marque, pour leur donner une vraie mission sur leur marque. Et on voit que je pense que 75 % de leur croissance est venue des marques qui ont eu une mission, une mission sociétale. Donc voilà, on voit qu'une mission inspire vraiment, impacte vraiment positivement les ventes. Donc on peut s'imaginer que l'inverse est vrai aussi quand on touche la réputation, qu'on n'a plus de mission ou qu'il y a eu une crise sur la mission que ça va avoir un impact négatif sur les ventes. Donc je pense que si on doit vraiment mesurer quelque chose, c'est la réputation d'une marque. Et l'on voit aussi dans le top dix des marques du monde que la réputation d'une marque est le driver, pas seulement pour les ventes mais aussi pour la valeur financière d'une marque.

C : Donc oui, tout à fait. Et maintenant, pour passer plus d'une fois la stratégie de rebranding en tant que telle, je me demandais si vous aviez des facteurs qui vous semblent plus pertinents que d'autres à prendre. Du coup, peut être que ce serait la loyauté, par exemple de base de l'entreprise ou le type de scandale, ou la compétition qui pousserait une entreprise plus à rebranding. Ou est-ce que vous pensez que ce n'est absolument jamais nécessaire de changer de nom ? Voilà un petit peu votre avis sur la stratégie.

B : Oui, il y a plusieurs raisons qui poussent à rebrandir. Donc oui, il y a la crise, mais il y a aussi les fusions (mergers) qui sont très importantes. Et l'on oublie parfois que quand une entreprise achète l'autre, il y a souvent une grande discussion pour savoir quel nom on garde entre les deux pour le nom de la nouvelle entreprise fusionnée. Je pense que dans la liste des rebranding les plus courants, c'est d'abord les mergers et puis les crises. Et aussi la volonté de relancer une marque, de lui donner un nouveau.

C : Un repositionnement ?

B : Oui, tout à fait un repositionnement. Parce que parfois on voit qu'il y a des marques qui perdent de parts de marché et qui veulent se réinventer. Et ils ne veulent plus avoir le passé avec eux dans la marque, donc ils changent de nom, donc c'est ça. Je pense que les trois grands facteurs ou paramètres que je vois dans les rebranding ce sont les fusions, les crises et le repositionnement. Je parle d'un positionnement qui ne va plus avec, avec l'ancien. On voit ça un peu dans ce qui s'est passé avec Black Lives Matter quand on a vu des marques qui se sont réinventées, qui ont laissé le passé derrière parce que c'était trop lié à l'esclavagisme. Comme uncle Bens par exemple. Et donc voilà, ils ne voulaient pas être associés avec le passé et donc ils ont tout à fait changé. Donc il y a parfois des tendances dans la société qui poussent les marques à se repositionner avec un autre nom.

C : Et selon vous, quels sont les risques d'un rebranding ? Que les clients les oublient, ... ? Quels sont les plus grands risques ?

B : Des risques il y en a. Parce que parfois y a des rebrandings qui ne sont pas des succès. Je pense que ça peut-être un succès si c'était vraiment nécessaire, parce que s'il n'était pas nécessaire, il ne faut pas le faire. Si l'ancien nom était hyper populaire et aimé. Il ne faut pas le faire pour le faire à tout va. Donc là, il y a un risque. Un autre risque, c'est que ça coûte énormément d'argent. Donc il faut mettre du budget derrière. Parce que si tu ne le fais pas, alors les gens ne vont jamais oublier l'ancien nom. Donc il faut vraiment aider, mais pas seulement. Changer de nom et de l'identité visuelle, parce que ça c'est le maquillage. Mais il faut aussi offrir quelque chose aux clients et avoir une bonne histoire derrière. Soit c'est une histoire de missions, soit c'est une histoire de produits.

Mais il faut avoir toujours une added value pour les consommateurs. Donc budget derrière, avoir une histoire ou une added value. Et quoi d'autre ? Ah oui, c'est de ne jamais plus utiliser l'ancien nom. On voit parfois que BNP Paribas Fortis. Tout le monde utilisait Fortis et oubliait BNP Paribas. Donc les changements c'est dur. Donc il faut directement laisser tomber l'ancien nom.

C : Pas faire de trop de transition et être assez direct.

B : Tout à fait, et on voit bien ça, c'est la stratégie d'Electrabel des Belges vis à vis d'Engie qui tentent de rester le plus longtemps dans le trouble et de laisser leur nom le plus longtemps parce qu'ils savent que les gens vont dire Electrabel.

C : Oui, c'est vrai que moi-même je dis encore toujours Electrabel. Et du coup, je me demandais, dans le cas d'une crise et d'un rebranding qui se font en temps de crise donc, est-ce qu'il y a d'autres actions qui doivent automatiquement accompagner un rebranding après une crise, que le changement de nom par exemple, si c'était nécessaire ?

B : Oui totalement, ça, c'est le contenu. Donc ce n'est pas que le maquillage et l'identité visuelle, c'est vraiment le positionnement de la marque qui doit être différent de l'autre. Parce qu'il faut vraiment montrer qu'on apprend de ses erreurs. Donc il faut construire tout à fait une nouvelle histoire et c'est ça qui est important. Ce n'est pas juste changer de nom, c'est fini. Non, il faut quand même aller donner un peu de sens.

C : Oui totalement. Mais du coup, je regarde encore mes questions. Parce que c'est bien vous répondez à beaucoup en une fois. Et je me demandais aussi si, par exemple, vous conseilleriez un changement de nom à une entreprise par exemple sur plusieurs facteurs. Est-ce y a une entreprise plus jeune ou plus mature ? J'imagine plus jeune ? Du coup, vu que son nom est peut-être moins ancré dans les esprits.

B : Tout dépend de l'awareness. Parce que jeune ou mature, oui et non. Donc oui, si l'awareness n'est pas grande et par exemple que j'ai eu un cas avec une entreprise dans l'industrie des Healthcare qui s'appelle Indigo. Mais les parkings de tout Bruxelles s'appellent aussi Indigo. Et donc là, j'ai

vraiment regardé leur l'awareness qui est très bas et je lui ai dit je pense que là tu as encore une opportunité de changer de nom et de trouver un nom qui est un peu plus unique. Donc là, j'ai conseillé de changer de nom. Donc oui, normalement ce sont les marques jeunes parce que l'awareness n'est pas grande chez eux, ils peuvent facilement changer de nom. Par contre, mature oui. Parfois on voit qu'ils sont tellement matures et anciens que ça n'accroche plus aux consommateurs d'aujourd'hui. Et là, il doit changer aussi.

C : Donc là, c'est pour deux raisons différentes un pour se repositionner et être peut être plus dans l'air du temps, et l'autre parce qu'au final ils sont encore pas très connus. Du coup, c'est pas grave s'ils changent de nom, oui. Et du coup, dans le cas d'un scandale, je me demandais si au cours des interviews, j'ai remarqué qu'au début des années 2000, j'ai pas mal d'exemples d'entreprises qui après par exemple un mauvais service client aux Etats-Unis, des accidents d'avion et une mauvaise réputation, avaient changé de nom et que ça se fait de moins en moins maintenant, actuellement de changer comme ça après un scandale. Et est-ce que vous pensez qu'il y a une raison particulière ?

B : Oui, on est peut-être nous-même une des raisons, c'est que le consommateur apprécie beaucoup la haute authenticité et la transparence. Et de plus en plus, on voit ça aussi dans les chiffres que ça augmente année après année et donc que les consommateurs sont frappés si tu changes de nom. Ils vont attaquer via les réseaux sociaux, ça rend tout ça très facile, très global aussi. Donc je pense que ça peut être une des raisons. Donc le fait que il y a l'image, l'authenticité et la transparence qui augmentent. Et oui, tout à fait. Au début des années 2000, on n'avait pas encore les réseaux sociaux pour attaquer les grandes marques. Donc ce que probablement ça joue aussi.

C : Et peut-être le fait que maintenant les entreprises, ce sont vraiment des acteurs du monde et qui doivent vraiment répondre de leurs actes. Peut-être avant il y avait un rapport plus lointain et capitaliste entre entreprises et consommateurs alors que maintenant ils sont de plus en plus dans la société en tant qu'acteur du monde et de la société.

B : Je suis d'accord. Le rapport a vraiment changé maintenant et on en demande beaucoup plus aux entreprises maintenant.

C : Je pense que là on a vu un petit peu les facteurs qui pousseraient une entreprise à changer de nom après une mauvaise publicité. Et du coup, quels sont les avantages du rebranding ?

B : Dans le cas d'un après scandale, c'est vraiment pour s'offrir un nouveau départ. C'est une stratégie qui a beaucoup d'inconvénients en termes de coûts, ... Mais des entreprises font le choix de l'appliquer parce que c'est cet avantage majeure qu'elle leurs offre.

C : D'accord, c'est parfait. Je pense qu'on arrive à la fin du coup ! En un temps record !

B : J'ai répondu assez ?

C : Oui, oui, tout à fait. Ah, je vois que j'ai peut-être encore dernière question. Est-ce que selon vous, y a-t-il une industrie qui serait plus sensible aux scandales qu'une autre ?

B : Ça, c'est vraiment une bonne question parce que je ne pense pas, parce que tout dépend de tout ce qu'il se passe dans le monde. Par exemple, la guerre en Ukraine. Tout d'un coup, les entreprises sont presque obligées de se retirer de la Russie. Et celle qui ne le fait pas sera attaquée par les consommateurs. Donc ce n'est pas vraiment lié à une industrie donc. Mais à côté. Il y a aussi la pression sur tout ce qui est alcool, tabac, gambling ... Donc je pense que c'est mais là ce sont plutôt des entreprises qui s'en fichent un peu. Et pour le reste, le secteur chimique est très sensible aussi. On a vu le scandale avec 3M à Anvers et donc la chimie doit faire attention au paramètre sustainable. Mais d'un autre côté, on a les healthcare qui se font attaquer aussi. Au final, elles sont toutes sensibles. Je pense que tout le monde, tout le monde est susceptible d'être attaqué. Sauf peut-être les start-ups et les entreprises qui ont bien compris qu'il faut être sustainable. Il faut être inclusif, transparent, ... Donc je pense que c'est plutôt les grandes entreprises qui sont en danger que les petits.

C : Et vous pensez que ce sont les mêmes règles qui s'appliquent qu'elles soient B2B ou B2C. Si les B2B ne seraient pas moins sensibles au scandale vu qu'elles sont pas directement avec les consommateurs et qu'elles ont des entreprises pour clients et qu'ils ne font peut-être pas attention aux mêmes choses.

B : Je suis d'accord avec toi dans le temps, c'était comme ça. Le B2B c'était un monde un peu clos. Mais de plus en plus, il y a les consommateurs qui attendent des choses de la marque qui à son tour attend des choses des entreprises B2B ou B2C.

C : Donc maintenant tout est ouvert. Peut-être avant on en savait peut-être moins aussi, c'était moins transparent avant et du coup on ne savait pas qui allait par exemple se fournir par certaines entreprises que maintenant, grâce aux réseaux sociaux et à internet surtout, tout est ouvert et on sait, on sait d'où vient les produits et on sait remonter aux coupables.

B : Oui, tout à fait, tout à fait, tout le monde est en « danger » maintenant.

C : D'accord parfait, merci. C'était très clair. Si vous avez la moindre questions, dites-moi.

B : Non, merci. Belle journée.

C : Bonne journée !

10.2.6. Interview 6 : Laurène Buisson

Name : Laurène Buisson

Date : 27th May 2022

Place : Zoom Meeting platform

L : Je suis Laurène Buisson. Donc j'ai étudié la communication pendant cinq ans, dont trois ans en communication appliquée à l'IHECS et un master en relations publiques avec une spécialisation sur le digital pendant deux ans. J'ai ensuite commencé via un stage chez Ketchum Brussels, qui est une branche de Ketchum qui fait partie du groupe mondial Omnicom, qui est une boîte de relations publiques et de publicité. En tant que consultante, donc consultante pour des boîtes B2B ainsi que experte en recherche.

C : OK super. Et du coup, je te présente un petit peu comme tu me connais déjà, je te présente l'objet de ma recherche, mais en fait, je me suis intéressé aux stratégies de crise. Globalement d'abord, et on a distingué deux grandes stratégies qui existent juste après une crise, qui sont soit le déni, soit les excuses et la reconnaissance des faits. Du coup, voilà, j'ai discuté dans mémoire de ces deux grandes stratégies et je me suis intéressé aux stratégies. Ensuite, qu'est-ce qu'une entreprise fait pour ? Pour regagner sa réputation et je me suis rendu compte que c'était un sujet super vaste parce que il y a le contrôle, les audits qui sont possibles. Montrer par de la publicité, montrer par d'autres actions. Et il y a le rebranding qui existe également. C'est une manière assez radicale de faire et c'est la plus coûteuse aussi une des plus coûteuses parce qu'il faut ébranler tous les aspects d'une entreprise. Et je me suis intéressé aux facteurs qui pousseraient une entreprise à utiliser une stratégie si complexe et si extrême. Ma première question est ce que ce serait ? Est ce qu'il y a un critère en particulier qui soit objectif ou subjectif qui fait que pour toi, une stratégie de crise, elle soit réussie d'une entreprise ?

L : Moi je pense que vraiment ce qui est important du coup en crise, c'est de rester vraiment allié avec ses valeurs. Par exemple une entreprise qui communique énormément si elle s'arrête de communiquer en temps de crise, c'est problématique. Pareil pour une entreprise qui communique presque pas si elle commence à énormément communiquer en temps de crise, les gens vont se dire qu'il y a un souci. C'est plus aligné aux valeurs. Maintenant, on a une crise qui va sur quelque chose de durabilité. Alors c'était une entreprise qui parlait énormément comme toutes les entreprises maintenant sur la durabilité, sur l'importance que ça a sur leur communauté, et cetera S'ils ont une crise là-dessus, il n'est plus aussi en lien avec leurs valeurs. Alors moi c'est vraiment le fait d'être aligné avec ses valeurs et sa communication de base. Toutes les entreprises ont une certaine stratégie. Il y a des entreprises par exemple, surtout dans la pharma qui vont communiquer beaucoup moins parce que déjà au niveau légal, ce n'est pas possible de communiquer et qui ne vont pas se diriger vers des consommateurs qui se dirigent vers des patients et vers des professionnels. Donc il y a une communication complètement différente. Donc, en cas de crise, en fait, il faut toujours prendre en compte l'audience, prendre en compte ta stratégie de base et continuer là-dessus. Donc, par exemple, nous, on a déjà eu des crises pharmaceutiques, on n'a pas commencé à faire une énorme campagne sur la crise, des excuses publiques, et cetera non. C'était

une réponse cohérente, une réponse aux potentiels journalistes, une réponse au potentiel d'audience qu'on a, dont par exemple les médecins. Une réponse à ces personnes-là. Mais voilà, on est restés alignés avec notre stratégie de communication de base, même en temps de crise.

C : Et est-ce que du coup, pour ces crises, il y a pourtant un type de scandale de crise que je trouve plus compliqué à gérer qu'une autre ?

L : Moi je pense que les plus dures et celles qui vont vraiment toucher le plus une entreprise, c'est ce qui va être sur les enfants ou plus largement sur les personnes vulnérables, donc animaux, non pas être vulnérables enfants, animaux, personnes âgées. Pour moi, c'est quelque chose que je remarque les crises là-dessus, ça va vraiment durer dans le temps et quoi que l'entreprise fasse, c'est rare qu'elle arrive à se rattraper là-dessus. Donc si tu veux un exemple. Donc l'entreprise pharmaceutique Novartis ce qui s'était passé, c'était qu'il y a quelques années. En fait, des parents d'une enfant malade ont contacté les journalistes. Ils ont contacté énormément de monde par rapport au fait que leur enfant avait une maladie et que le médicament pour la sauver coûtait plus d'un million. Donc voilà, au final, le nom de l'entreprise a été cité. Toute la Belgique s'est mobilisée pour au final récolter de l'argent pour cette enfant. Mais bon, récolter 1,5 million, c'était pas facile. Et donc l'entreprise encore maintenant, on en parle, on parle encore, oui, deux ans plus tard après. Donc c'est resté vraiment collé à leur nom. Et aussi pourquoi ? Parce qu'ils n'ont pas réagi du tout alors qu'en fait la crise s'est passée. C'était notre client encore à l'époque justement. Donc c'est nous qui j'ai annoncé. Malgré les conseils de réagir, ils n'ont jamais réagi. Il y avait énormément d'articles, je pense que ça se comptent par centaines, voire on n'est pas loin du milliers d'articles, ce qui est énorme. Ça n'arrive jamais autant pour une crise. Sur ce sujet, l'entreprise était quasi citée à chaque fois. Ils n'ont pas réagi parce qu'en fait, ils ne voulaient pas exposer un visage de l'entreprise. Par exemple, le CEO. Et que son visage soit associé à cette crise. Comme par exemple à Liège tout ce qui s'est passé avec la crise de Liège Airport, il y a eu plein soucis et le CEO a communiqué dessus. Personne n'avait entendu parler ni avant ni après de lui. Et est maintenant associé à cette crise. Si c'était une crise Apple avec Steve Jobs, c'est pas la même chose parce qu'il était déjà super présent avant. C'était le visage de l'entreprise. Et donc là, pour Novartis, le CEO, c'était un nouveau. Il n'a pas voulu s'associer à ça donc ils n'ont pas du tout réagi et donc ça a été repris par les médias, ça a été repris par les humoristes, ça a été repris par des gens connus donc ça

a été vraiment super dégradant. Et pourquoi ? Parce qu'au final, ça à faire un enfant, quoi ? Normal, tout le monde a un enfant.

C : C'est plus en fait quelque chose ou tu peux identifier et faire une transposition. Que quelque chose de plus impersonnel.

L : Donc ça, c'était normal qu'ils réagissent pas. Le seul problème, c'est qu'après des mois, ils ont réagi avec une très mauvaise stratégie. En gros, ce qu'ils ont fait, c'est un principe de loterie ou sans enfants auraient accès gratuitement.

C : Horrible !

L : Je ne sais pas qui a pensé à ça parce que nous, on travaille déjà plus pour eux du coup. Mais ils ont pensé à cette stratégie. Du coup, ça fait encore ça. Qui recrée un scandale sur le scandale. Donc en fait, c'est une crise sans fin.

C : Et du coup, est ce que tu crois qu'il y a un secteur qui serait plus touché qu'un autre dans les crises ?

L : Je pense que le B2C va être plus sensible vu qu'il est plus proche des consommateurs. Le B2B au final ça va être énormément d'entreprises que déjà les consommateurs ne connaissent pas aujourd'hui. On a une énorme marque chez nous, c'est une qui produit du plastique. Au final, même s'il se passe quelque chose de grave, personne va être vraiment intéressé parce qu'on ne connaît pas ce nom. Elle ne fait pas partie de notre vie en fait, que, par exemple, une marque comme Nike, comme Kellogg, ça fait partie de notre quotidien. Les gens vont se sentir beaucoup plus trahis. Ils voient leur message à la télé, ils vont voir leur message partout. Il y a une sorte de relation qui se crée entre entreprise et consommateurs et ça va être une sorte de trahison quand ils vont faire quelque chose qui n'est pas aligné avec ce qu'ils ont dit auparavant.

C : Oui, c'est vrai. Parce que peut être que si les marques se sont insérées dans le quotidien des gens et elles font partie de leurs vies. Et du coup, au sujet du rebranding est-ce que toi il y a un rebranding dont tu te souviens en particulier ?

L : Il y en a deux, il y en a un qui est à moitié parce que c'est Total. Total qui s'appelle Total Energie maintenant. Ca c'est un cas super intéressant pour moi parce qu'à la fois ils ont gardé leur nom. Et je ne sais pas si j'aurais fait ça parce que d'un côté c'est une marque tellement connue. Mais quand tu veux te positionner en tant qu'acteur clé de l'énergie et du coup du renouvelable, du durable, mais qu'au final ton nom est ancré dans le pétrole. C'est un cas très compliqué parce qu'au final, maintenant, les pubs par exemple sont énormément critiquées. C'est une pub sur une fille qui se balade dans la rue en vélo et qui est super green, en mode durabilité, .. ; et qui dit Total va vous aider dans cette démarche en fait. Alors que pour moi, en tant que citoyenne, Total c'est le pétrole pour moi. Et du coup ce rebranding c'est pour enlever cette association Total et pétrole et ont ajouté énergie pour montrer que c'est plus que du pétrole et changer le nom de la maison mère. Mais après, de là à savoir si ça va être une transition totale, moi j'ai pas l'impression. Je pense qu'ils vont rester comme ça. Et ce qui est pour moi un peu critique. Parce que comment tu veux vraiment te défaire du pétrole, après à voir sur les années. Mais les gens oublient très vite, c'est impressionnant. Au final, la communication va vraiment aider les entreprises à faire oublier, sauf quand c'est les crises sont trop graves. Mais au final, quasiment toutes les crises sont surmontables.

C : Et est-ce que tu penses que ça aurait été peut être plus faisable pour Total de changer de nom pour être une entreprise moins de consommation, de plaisir que par exemple Ferrero où on peut plus facilement trouver de substitution.

L : Pour moi, même Total, c'est B2B et B2C et Total est énormément présent dans notre quotidien. Mais c'est moins compétitif. Total c'est l'essence que tu trouves sur l'autoroute et c'est moins un produit réfléchi, c'est un produit de nécessité.

C : Le changement de nom serait moins faire pour Ferrero. Parce que tu as des biens qui ressemblent facilement à Ferrero et du coup le nom compte beaucoup.

L : Je pense que la grosse différence, elle va vraiment se faire sur le fait que Total, son rebranding va avoir un impact uniquement sur leur image, sur leur réputation, mais pas sur la consommation comme Ferrero. Total au final qu'ils aient une mauvaise réputation et une bonne réputation. Au final, si tu veux de l'essence, ça sera la même chose que tu ailles chez Shell ou chez Total ou chez n'importe qui, ça sera la même chose. Mais la réputation sera moins bonne, ce qui est peut être mauvais pour leur futur. Alors qu'une marque comme Ferrero, le chocolat il n'est pas le même partout et les gens par contre feront un choix de consommation. Donc là les gens vont faire le choix concret de choisir une autre marque que Ferrero dans le magasin et ça, ça peut être préjudiciable pour leur business.

C : En fait, peut être que Total Énergie, c'était plus un problème de relations publiques, peut être juste un problème de nom mal associé.

L : Oui, c'est ça. Mais j'ai d'autres exemples pour le rebranding, j'ai remarqué aussi que les grandes entreprises technologiques vont en faire plus facilement. On en a vu comme Facebook et maintenant c'est devenu. Je ne sais pas si c'est spécialement pour s'éloigner d'une crise. C'est plus pour dire que voilà, il y a Meta et en dessous Facebook en fait partie. Mais il y a plein d'autres choses aussi qui sont liées. Et donc au final, on va parler de Meta. Et c'est vrai qu'au final, toutes les crises par rapport à Facebook vont être éliminées parce qu'on parle plus que de Meta et pareil pour Google. Maintenant c'est Alphabet, c'est plus Google. Le nom de l'entreprise, c'est Alphabet.

C : C'est vrai que c'est la même stratégie qui a été utilisée par Philip Morris par exemple qui a voulu changer de nom la maison mère pour dissocier Marlboro de ses autres marques. Et en fait, là encore, sauf qu'on retrouve le principe de ce n'est pas un bien que tu peux facilement changer. Tu ne peux pas dire à Facebook il y a un bad buzz non plus sur Facebook, c'est pas un bien de consommation en fait.

L : Non, c'est impossible, il n'y en a pas.

C : Ici on veut s'enlever d'une mauvaise image simplement mais il n'y a pas de peur d'un arrêt de la consommation.

L : Important aussi, le rebranding ce n'est pas juste le changement de nom, quoi. Pour moi, déjà de base, ça peut être un rebranding sans changement de nom et je pense que c'est ce qui est le plus courant. Ça va être vraiment le changement. Déjà le simple changement de couleur et de logo. On l'avait vu avec Nike par exemple. Nike a fait des changements de logo ou Adidas aussi. Avec leurs consommateurs, ils ont évolué de logo. Pareil pour Facebook, pour plein d'entreprises, on fait et c'est super important. La partie de logo est super importante et la partie couleur aussi. Parce que vers les années 2000-2010, toutes les marques quasiment sont passées au vert. Toutes les marques d'essence, toutes les marques à la mauvaise réputation sont passées à un logo vert parce qu'il est prouvé scientifiquement que dans ta tête, ça te fait penser à une marque plus écologique. Sans pub sur le côté du tout. Après les gens ont commencé à parler de greenwashing, oui. Donc là, on va changer le logo, on est passé à une autre étape, mais il y a eu cette étape du logo vert. Maintenant, on passe à des logos qui peuvent même changer de couleur en fonction de s'il y a des attentats, ils vont être noircis, ... Donc ça c'est aussi pas mal intéressant parce qu'avant, on avait une couleur de logo. Jamais les gens, on allait être. On a eu le choix de faire ça. Et le logo c'est un asset très important parce que souvent les consommateurs achètent pour un logo en particulier. Super important. Même dans les pubs, parfois, le nom Nike n'est même pas mentionné parce que le logo est beaucoup plus important que quoi que ce soit. Ces marques ont une brand awareness qui est très élevée et donc les gens achètent cette marque pour ce qu'elle est.

C : Et j'ai encore deux dernières questions pour toi quels sont les risques d'un rebranding.

L : Pour moi, le risque d'un rebranding, ça peut être qu'au final, la crise suive malgré tout. Maintenant, on a Google, on a, on a tous les moteurs de recherche. Ce n'est pas parce que tu passes de ce nom là, ce nom ci, que les gens sauront pas te suivre au final. Il y avait eu les lasagnes Findus avec la viande de cheval. Ils ont gardé leur nom au final. Et ça, je trouve que c'est une communication extraordinaire qu'ils ont eue. Parce que maintenant le business va bien, leur business a vraiment augmenté. Il est même plus haut que ce que c'était avant la crise. Ça parce qu'ils ont gardé leur nom et ils ont assumé complètement et ils ont refait une stratégie au-dessus de cette crise. Au lieu de juste dire OK, on efface tout et on repart de zéro et on vraiment montré qu'ils ont appris de leurs erreurs. Beaucoup de transparence.

C : Et est-ce qu'il y a eu une évolution dans le rebranding révolutionnaire et sa fréquence ?

L : Je pense aussi que la communication évolue. Les consultants aussi évoluent parce qu'au final, des histoires de rebranding, ça passe toujours par des consultants, jamais en interne. Et je pense que tout le monde a réalisé qu'un rebranding, c'est pas ça qui sauve. C'est la transparence, c'est la communication honnête. Évidemment, tu ne dis pas tout, c'est normal. Mais c'est le fait aussi que ce que tu annonces, tu le fais. Et ça, avant on lançait un nouveau nom, un nouveau logo, plein de nouveaux objectifs. Et au final, les gens ont été énormément déçus. Au final, les entreprises qui fonctionnent elles font tout ce qu'elles annoncent. Même si ça peut paraître du greenwashing au final, c'est quand même bien cette communication indispensable qu'ils ont parce qu'ils agissent vraiment, parce qu'ils sont obligés. Mais je pense qu'il y a une autre approche aux situations de crise. Oui, les entreprises vont être proactives, vont directement s'excuser. Les entreprises s'excusent beaucoup plus qu'avant. Avant, il y avait une crise, souvent, l'entreprise ne réagissait pas et ça allait trop loin. Rebranding. Maintenant, il va y avoir directement des consultants mis sur l'affaire. Il n'y a plus de place au hasard, en fait. Tout est calculé, tout est préparé pour éviter que la crise augmente. C'est même un métier. Il y a des spécialisations de personnes qui sont là juste pour en cas de crise.

C : Et est-ce que tu as des avantages et des inconvénients à citer à propos du rebranding ?

L : Niveau coût comme tu dis, comme tu disais, c'est vraiment énorme. Et après aussi en communication interne, au final, c'est aussi important. Imaginons les employés travaillent pour Google, sont fiers de travailler pour Google. Tu changes de nom, la fierté. Elle est partie. Par exemple, dans mon entreprise, Ketchum, on a fusionné avec une autre entreprise. Donc une partie a perdu son nom d'entreprise, parce que c'est Ketchum qui est resté. Le trois quarts des gens sont partis parce qu'ils n'avaient plus de place dans l'entreprise. C'était plus leur entreprise. Niveau avantage, si ça va trop loin, c'est quand même une tactique qui permet de sauver parfois. Par exemple Novartis dont je parlais, c'est du B2B, c'est allé beaucoup trop loin. On en parle encore maintenant. Ça, c'est un effet à long terme sur la réputation qui est vraiment dommageable. Après, est ce qu'ils ont besoin de changer de nom parce qu'au final, le cancer, les gens vont quand même prendre ? Oui, c'est pas en chocolat.

C : Du coup, je crois qu'on le tour de mes questions. Je sais pas si toi tu as une question en particulier ?

L : Non, pas pour le moment !

C : D'accord, parfait. Merci pour ton temps en tout cas !

L : C'était avec plaisir. Au revoir

10.2.7. Interview 7 : Louis De Nolf

Name : Louis De Nolf

Date : 3th of June 2022

Place : Zoom Meeting platform

Caroline : Bonjour Monsieur De Nolf, merci pour ce rendez-vous. Votre aide va m'être très précieuse j'en suis sûre. En premier lieu, je vous propose qu'on se présente d'abord chacun en quelques mots et puis que je présente un peu l'objet de ma recherche aujourd'hui. Du coup, je vous laisse la parole.

Louis : Parfait, je suis Louis De Nolf donc je suis gérant de Duo Media, une agence de communication internationale qui est déjà active depuis plus de 20 ans. Nous avons une forte spécialisation dans quelques marchés et surtout B2B. Et puis notre agence offre des services de relations publiques et de supports de communication pour Direct Marketing, la création de contenu et nous travaillons surtout sur la visibilité d'une marque, d'une entreprise et nous sommes un partenaire pour plusieurs organisations et leurs équipes marketing. Donc, c'est surtout la partie communication que nous renforçons. Moi, je suis le gérant. Je suis surtout actif sur ce qui concerne les activités commerciales et puis aussi marketing et relations de tout ce qui touche aux médias.

C : Super, merci. Moi, comme vous le savez donc c'est Caroline. Actuellement, je suis en master 2 à la Louvain School of Management. J'ai fait un bac et un master en ingénieur de gestion et je fais du coup mon mémoire sur le changement de nom, des entreprises, donc un rebranding dans sa totalité. En fait, je me suis intéressée de base plus au marketing de crise et à comment est-ce que les entreprises pouvaient réagir après un scandale. Et puis je me suis rendu compte que c'était très large comme sujet et que je me suis intéressée particulièrement aux exemples d'entreprises qui changent de nom après un scandale et aux facteurs qui les poussent à choisir cette stratégie plutôt qu'une autre. Je me suis rendu compte que c'est vraiment une stratégie de niche, pour plusieurs raisons. Ce qu'on va fait maintenant, c'est parler un petit peu des stratégies de crise au global et puis affiner vers le rebranding total et parler des facteurs qui influenceraient ou non une entreprise à choisir ce type de stratégie plutôt qu'un autre, ou alors à pas le choisir du tout ? D'abord sur les stratégies de crise en général avis sur le rebranding. Si vous n'avez pas d'idée sur une réponse, il y a vraiment aucun souci. Ma première question, est-ce qu'il y a un critère que vous utilisez objectif ou subjectif pour vous dire qu'une stratégie post crise est réussie ?

L : On peut conclure qu'on a bien résolu. La plupart du travail pour une situation de crise, ça se passe au début. On doit vraiment faire en sorte que sur tous les niveaux, à tous les points de communications, qu'il y ait une bonne solution pour ceux qui cherchent une explication ou qui cherchent à en savoir plus sur le sujet. Mais l'idée pour une entreprise, c'est que ça dure le moins de temps possible. Que ce soit vite passé. Donc la réussite est en fait qu'on arrête de parler du sujet et qu'il n'y ait pas une opinion publique négative. Et je pense que pour la plupart ça dépend du genre de crise. S'il y a des protestations devant les bureaux, ... ça ne passe pas. Mais si les remous s'arrêtent là, on peut dire que c'est fini. On peut continuer. Le sujet que vous avez choisi est très intéressant parce que, comme vous le dites, ça ne se passe pas souvent. C'est très agressif de couper tout et ça coûte beaucoup d'argent, beaucoup d'effort, de faire un rebranding si vite. C'est normalement un exercice qui se fait avec une agence de marketing, une agence créative, des consultants. Et ça peut prendre pour au moins un an. Donc de dire Nous avons une très grande problème. Là, ça va nous détruire si nous continuons avec le même nom et nous devons changer.

C : Oui, c'est vrai, c'est assez peu commun comme stratégie.

L : Est-ce que vous avez des exemples de rebranding ?

C : Oui, plusieurs. J'ai notamment l'exemple de Philip Morris qui a changé de nom. A cause d'une mauvaise publicité. Du fait qu'ils promouvaient la cigarette auprès des jeunes. Et en fait, comme il y avait trop d'entreprises, trop de filiales rattaché à ce nom, le lien était trop vite fait. Et du coup, ils ont changé pour Altria Group. J'ai aussi une agence, une compagnie aérienne qui aux Etats-Unis, avait changé de nom parce qu'en fait ils avaient des problèmes de sécurité et ils ont eu deux crash d'avion. Et par la suite, ils ont acheté une autre plus petite compagnie aérienne. Et ils ont pris le nom de la toute petite. Aussi un exemple dans le secteur pharmaceutique. Bausch qui augmentait les prix des médicaments dont ils avaient le monopole et mettaient donc en danger des gens qui ne pouvaient pas se permettre de payer leurs médicaments aux prix demandés. Et du coup, pour vous, est-ce qu'il y a un scandale, un type de scandale qui est plus compliqué à gérer que d'autres ?

L : Ce n'est pas quelque chose qui est blanc ou noir, dans le genre ce genre de crise est pire que celui-ci. Ça dépend de la sensibilité du sujet. Si on parle d'une crise de communication qui est au niveau du personnel, il y a beaucoup de gens qui ont été virés et que ce n'était pas correct. Si, c'est quelque chose écologique, endommageant envers la nature ou de la société en général. Je pense que c'est toujours à dépendant du sujet. Je pense qu'au niveau des crises, comme je l'ai dit au début, on préfère d'être capable de vite conclure la situation, de vite tourner la page. Par exemple, à Anvers, s'il y a une entreprise qui a des problèmes, avec des pollutions de la terre et c'est quelque chose qui continue, qui continue. Quelque chose comme ça ne peut pas facilement être résolu. Donc, c'est quelque chose qui continue à endommager la marque et l'entreprise et tout le monde qui travaille là-dedans. Une crise dure à gérer est une crise plus compliquée à gérer.

C : Et est-ce que vous pensez qu'il y a des industries qui sont plus fragiles en terme de publicité négatives ?

L : Je pense que ça dépend aussi si cette entreprise a une connexion avec une partie politique ou pas. Oui, forcément, on dirait que c'est très grave. Mais comme par exemple, à Bruxelles il y a eu quelques entreprises publiques comme Samu social qui ont fait sur le sujet d'essayer de défendre une partie de la population qui est vulnérables aux problèmes. Et il y a eu une crise là-dedans.

Apparemment, les budgets ne semblent pas bien gérés. Il y a des politiciens qui ont utilisé cette situation fragile de ces gens-là pour s'enrichir eux-mêmes. Moi j'aurais tendance à penser, c'est fini avec eux, ils doivent changer, ils doivent arrêter et faire un rebranding. Oui et dire que c'est vraiment notre public maintenant qui va gérer. On va le faire comme il faut. Mais non, ils ont continué comme ça. Et puis personne n'en parle. Le Samu social, ça continue. Moi, je pensais que ce serait la fin pour eux, parce qu'on touche vraiment la raison pourquoi ils existent. Mais il y a eu d'autres situations avec d'autres associations qui sont là pour aider les gens dans une vraie crise humanitaire. Et là, on parle d'une exploitation des gens fragiles par ceux qui devraient les aider. Mais apparemment, ça passe. Je ne comprends pas trop comment c'est possible. Et surtout ces associations ont souvent une influence politique. Maintenant, ça va être trop grave pour notre image puisque nos représentants devront changer. Mais si la boîte est assez grande, il y a beaucoup de gens qui sont indépendants ou plutôt dépendants de la façon de faire des choses et ça continue.

C : Oui. Surtout que changer de nom c'est le rebranding le plus extrême et même en tant que stratégie c'est très extrême. Parce qu'avant ça pour moi, avant ça, il y a vraiment deux stratégies de réponse directe à un scandale. C'est soit la transparence et dire oui, c'est vrai ou soit le déni. Et puis après vient d'autres stratégies comme des contrôles, des audits, du rebranding. Et du coup, je me demandais est-ce que vous pensez, des facteurs qui pourraient influencer un choix de rebranding. Premièrement, est-ce il y a pour vous une différence entre des entreprises B2B et B2C ? Est-ce que le rebranding serait plus risqué dans un cas ou dans l'autre ?

L : Je pense que c'est la même chose, mais ça dépend de la largeur de la marque. Ça dépend de si elle est leader dans leur marché. Et c'est un nom qui est connu partout. Et là, on décide de couper, de faire un rebranding. Comme elle est déjà connue et normalement des entreprises comme ça, ont de grands réseaux, dans toutes les marchés. Et s'ils font la communication sur toute leur réseau. Je pense que c'est faisable pour eux d'avoir un succès avec ce rebranding. Si on est une petite entreprise de niche et on fait un rebranding, l'impact est beaucoup plus lent parce qu'on n'a pas ce pouvoir, ce budget de communication, de marketing. Et je pense que c'est là la plus grande différence. Parce qu'un rebranding, ça coûte beaucoup, parce qu'on doit tout recommencer, on doit

changer une image qui est déjà créée. Et si quelqu'un a déjà une image de l'entreprise ou de quelque n'importe quel sujet, c'est très dur à changer. C'est un coup de processus. Donc un rebranding facilite les choses parce qu'on n'a plus se rappelle d'un logo. Oui, mais au niveau B2B ou B2C, je dirais que B2C est beaucoup plus large au niveau de la clientèle. Ce sont des produits ou des services qui sont valables pour une grande partie de la population. B2B c'est possible que l'entreprise peut déjà être leader dans leur marché pendant des dizaines d'années. Mais il y a peu de gens qui les connaissent, parce que c'est tellement spécifique en terme de produits ou services qu'ils offrent. B2C c'est plus large.

C : Et pas nécessairement plus compliqué alors pour elle ? Donc si l'entreprise est très grande et qu'elle a plus de moyens, ça peut fonctionner aussi ?

L : Pour faire la différence. B2C va devoir changer une image pour 1 millions de gens alors que B2B 1000. Du coup, c'est compliqué pour les 2, mais c'est compliqué de changer de nom quand le nom de ton entreprise est déjà connu, ce qui est plus probable dans du B2C que du B2B qui souvent à un marché très spécifique.

C : Donc ce serait plus envisagé dans du B2B étant donné le coût moindre de la stratégie ?

L : Ce sont toujours de très grandes différences de budgets oui. Certainement, pour le B2B ce sera plus petit et il faudra avoir une connexion avec moins de gens mais ce sera très ciblé. Donc, il y a toujours une différence entre la grandeur des opérations, entre B2B et B2C. Mais bon aussi à ce point-là, il y a des petites entreprises qui sont B2C. Ça dépend beaucoup de la taille de l'entreprise en elle-même et si elle déjà connue ou non.

C : Et est-ce que ce serait quand même une bonne idée de changer de nom dans un marché très compétitif, par exemple vu qu'on a déjà des barrières à l'entrée dans ces marchés.

L : Plusieurs facteurs jouent un rôle là-dedans. Si c'est une entreprise qui utilise leur nom pour leurs produits et c'est une grande gamme de produits. C'est différent que si c'est une entreprise qui a un nom d'entreprise, mais qu'il y a des brands au sein de cette entreprise avec chaque fois son

propre nom. Si on change le nom, ça va être très différent comme impact. Si c'est une entreprise comme Colgate qui utilise Colgate sur le produit de brosses à dents, là ça aura un impact très grand. Que par exemple Ferrero et Nutella qui est inscrit sur son produit.

C : Oui, c'est comme Philip Morris qui a juste changé le nom de la maison mère mais pas les autres ?

L : Oui, ils n'ont pas changé les autres marques. Donc Marlboro, Lucky Strike, ... Ce sont toujours les marques de cigarettes, mais c'est l'entreprise qui change de nom. Ça aurait un plus gros impact si c'était Marlboro qui changeait de nom.

C : Et pour vous, quels sont les inconvénients majeurs du rebranding ? On a déjà évoqué le prix.

L : Pour un rebranding sévère, donc changement de nom. Toutes les voies de communication, tous les matériaux qui sont utilisés, même sur les voitures, même sur chaque aspect du marketing et de communication, doit être changé, non pas seulement digitale, mais tout ce qui est public. Et puis c'est une nouvelle histoire qui doit être écrite. Ce ne sont pas seulement les budgets qui sont importants, mais c'est surtout que ça doit être fait à 100 % partout. Oui, et là, ça dépend est-ce que c'est une entreprise et une marque qui existe déjà longtemps et qui est partout ? Là, ça devient très dur à changer à chaque fois. Que si c'est une entreprise très jeune, peu connue, c'est beaucoup plus simple et l'enjeu est moindre.

C : C'est une plateforme digitale assez jeune j'imagine que ce sera plus simple que pour par exemple Ferrero qui est déjà tellement ancré dans le quotidien des gens que maintenant leur nom est tellement connu que ce serait bien trop compliqué.

L : Parce que ça prend tellement d'efforts, de budget, d'années de travailler là-dessus. On peut toujours le faire, mais ça va me faire du mal. Parce qu'une fois qu'on a établi un nom comme ça, connu par tout le monde. Cela a une telle valeur qu'on ne touche pas à ça, si ce n'est vraiment, vraiment pas nécessaire. Et même il y a beaucoup d'entreprises qui ont eu des moments de crise et

qui ont continué parce qu'ils ont quelque chose qu'ils ne savent jamais remplacer facilement. Que ce soit McDonald's, un produit de Mars, c'est quelque chose qu'on ne jette pas.

C : Ou Volkswagen par exemple.

L : Exact.

C : Impossible.

L : Ce serait énorme. Et ça ne ferait que du mal.

C : Et surtout ils avaient déjà leur logo partout, sur des biens qui vont durer très longtemps et donc le changer, ce serait pas du tout simple.

L : Oui bon, c'est comme détruire sa propre maison.

C : Et j'ai remarqué dans les exemples que j'ai cité, on me l'a fait remarquer au cours des interviews. J'ai beaucoup d'exemples des années 2000 jusque 2010, et moins de très récents. Vous pensez qu'il y a eu une évolution entre deux moments? Est-ce que c'est la place des entreprises qui n'était pas la même ? Est-ce que maintenant c'est à cause des réseaux sociaux ? Il y a une raison particulière.

L : C'est une bonne question. Je ne vois pas directement une raison facile à expliquer, ni pourquoi y a une différence entre les marchés aujourd'hui et il y a dix ans. Nous avons eu une crise globale du Covid qui ont ralenti toutes les marchés pendant trois ans. Donc être là parce qu'il y a eu moins d'activité, que tous les marchés ont été ralentis. Même aujourd'hui, il y a une situation qui est très différente au niveau de logistique et au niveau de Transportation maritime. Tout est ralenti aujourd'hui parce que les coûts sont trop et que ça n'a plus de sens de travailler à la même vitesse qu'il y a dix ans. Aujourd'hui.

C : Les choses se passent moins vite aussi.

L : Je pense que l'effet Covid est très grand et va encore se faire sentir longtemps parce qu'il y a eu un changement dans la manière de faire les choses.

C : C'est vrai, effectivement. On arrive bientôt à la fin de cet entretien. J'ai encore deux petites questions. Quels sont pour vous les plus grands risques d'un rebranding ?

L : Pour l'entreprise, une perte de ventes. Le risque aussi, c'est que si on n'a pas bien calculé ou si on n'a pas fait les efforts nécessaires pour faire en sorte qu'un rebranding ait un succès. La marque va perdre beaucoup de marchés et ils vont perdre des ventes dans beaucoup de marchés si elles ne l'ont pas fait à 100 %. Et je pense qu'après une crise des entreprises n'ont pas vraiment l'intention et la volonté d'aller à 100 % avec un grand rebranding. On ne le fait pas parce qu'on est fier. On le fait parce qu'il y a plutôt une honte. Donc on ne va pas faire un rebranding. Soyons fiers et à 100 % dire oui, nous sommes là, nous représentons ceci. Ils vont le faire très calme. Ils vont être silencieux et je crains que ce soit un risque justement.

C : Oui, c'est vrai que je n'y avais pas pensé. Parce que ce n'est pas un rebranding comme on le veut. Et j'imagine les premières deux, trois premières années, ils vont être très silencieux. On a eu cette mauvaise publicité, c'était très mauvais. On a changé de nom et maintenant on va le faire calmement et calmement rentrer dans le marché. Mais ce n'est pas comme ça qu'on veut faire un rebranding. Donc je pense que ça va leur faire du mal. En fait, c'est ça le risque. C'est que d'un côté, comme vous l'avez dit avant, il faut communiquer à fond dessus et de l'autre, ils n'oseront pas communiquer parce qu'on va se rappeler de pourquoi est-ce qu'ils ont fait le rebranding et c'est réveillé de nouveau la crise. Et du coup, la dernière question que j'ai c'est est-ce que la stratégie interne qui est adoptée après le rebranding, elle est même essentielle afin de changer ce qui n'a pas été plutôt que de juste changer le nom ?

L : Je pense qu'avec un rebranding. Là, nous parlons de toutes les activités de marketing et de communication et je pense que même aussi au niveau managérial sur le directeur de l'entreprise, après une crise comme ça, c'est fort possible que les gens responsables ont été virés ou poussés vers la sortie. Et qu'il y ait un nouveau management et avec un nouveau management arrive aussi une nouvelle façon de faire les choses, d'être en contact avec la clientèle. Mais c'est aussi possible

qu'on change le nom, mais que rien ne change sur les autres rayons et que donc c'est quelque chose d'assez superficielle. Je pense que pour une entreprise, à un moment comme ça, c'est aussi important de dire oui, nous avons commis une grande erreur, les gens responsables ont été sortis et nous allons faire les choses différemment. Nouveaux brands, nouveaux marque, nouveaux directeurs.

C : Du coup, comme la stratégie au final qui prime quand même le plus, c'est la transparence.

L : On fait un rebranding, donc on veut dire par là que maintenant, ça va être différent et si c'est différent avec les mêmes personnes, c'est dur d'y croire. L'explication un petit peu ridicule de Samu social, parce que le bourgmestre responsable a réintégré le management.

C : Oui et personne n'y croit alors au final. Parfait, je vous enverrait un grand merci déjà pour votre temps et je vous enverra mon mémoire comme ça vous pouvez avoir les résultats des recherches. Super ! Un grand merci à vous remercie. Avoir une belle journée s'est révélé.

L : Super, merci. Une bonne journée, au revoir.

10.2.8. Interview 8 : Samuel Arnoldussen

Name : Samuel Arnoldussen

Date : 3th of June 2022

Place : Zoom Meeting platform

C : Bonjour Samuel, merci pour ce rendez-vous. Votre aide va m'être très précieuse j'en suis sûre. En premier lieu, je vous propose qu'on se présente d'abord chacun en quelques mots et puis que je présente un peu l'objet de ma recherche aujourd'hui. Du coup, je vous laisse la parole.

S : Super, je commence du coup. Mais donc comme je le disais, nous, on a une agence de communication mais très modeste. Donc ça fait quinze ans qu'elle est dans le secteur. J'ai commencé à travailler comme freelance pour des agences, d'abord comme graphiste, puis comme directeur artistique. Et ça m'a permis justement d'aller travailler pour des sociétés plus intéressantes et sur le plan plus international. Donc on a travaillé ensemble. J'ai travaillé pendant plusieurs années pour Philips, pour Suzuki, pour différents clients de cette gamme-là. À l'heure actuelle, on travaille toujours pour Suzuki, on s'occupe vraiment de leur marque à 100 %, aussi bien pour tout ce qui est communication interne ou externe, et aussi bien pour ce qui est des campagnes publicitaires ou hors compris. Donc tout ce qu'on voit, pour que ça passe, ça passe entre nos mains. Et c'est notamment sur ce client là que je vais me baser pour répondre à des questions. Parce que forcément, c'est un client qu'on connaît sur le bout des doigts et ils sont, ils sont effectivement dans cette famille. On a vécu à certains moments des volontés de changer un petit peu le positionnement de la marque, l'image de la marque et donc ça, ça va m'aider je pense à répondre à ces questions. Pour le reste, on a énormément de clients mais qui sont des plus petits clients quand il y en a des gros mais aussi des plus petits. Moi, ce qui m'amuse beaucoup, c'est d'accompagner les marques dans la création de leur identité visuelle, dans la création de leurs marques et de leurs produits. Donc, c'est vrai que généralement, quand on peut se voir confier des projets qui vont de la création du logo jusqu'à la campagne publicitaire ou jusqu'à la production d'imprimés ou même de plateformes web, c'est super parce que ça nous permet vraiment de prendre le projet de bout en bout et d'essayer de l'amener au client où le client veut qu'on l'amène. C'est comme un challenge quotidien. L'idée est évidemment de ne pas continuer à faire des tout petits clients, même si je reconnais que c'est quelque chose que j'aime bien parce que je pense que tout le monde a besoin d'une bonne stratégie de communication et donc c'est assez chouette de pouvoir travailler avec de petits artisans qui veulent développer leurs petits produits parce que je trouve qu'ils ont le droit d'avoir une bonne communication. Mais tout ça, c'est ça. C'est un petit peu notre philosophie de travail. On travaille dans tous les secteurs de la communication. J'ai une formation de graphiste prépresse à la base. Donc je fais vraiment tout ce qui est print, mais évidemment avec un lien avec l'évolution du métier, on a été obligés de s'orienter un peu plus vers le digital. Et donc à l'heure actuelle, on fait aussi beaucoup de gestion de réseaux. Beaucoup de gestion et de création de plateformes web parce que ce sont devenu les incontournables de la Toile.

C : Super, merci. Moi, comme vous le savez donc c'est Caroline. Actuellement, je suis en master 2 à la Louvain School of Management. J'ai fait un bac et un master en ingénieur de gestion et je fais du coup mon mémoire sur le changement de nom, des entreprises, donc un rebranding dans sa totalité. En fait, je me suis intéressée de base plus au marketing de crise et à comment est-ce que les entreprises pouvaient réagir après un scandale. Et puis je me suis rendu compte que c'était très large comme sujet et que je me suis intéressée particulièrement aux exemples d'entreprises qui changent de nom après un scandale et aux facteurs qui les poussent à choisir cette stratégie plutôt qu'une autre. Je me suis rendu compte que c'est vraiment une stratégie de niche, pour plusieurs raisons. Ce qu'on va fait maintenant, c'est parler un petit peu des stratégies de crise au global et puis affiner vers le rebranding total et parler des facteurs qui influenceraient ou non une entreprise à choisir ce type de stratégie plutôt qu'un autre, ou alors à pas le choisir du tout. Du coup, c'est vraiment surtout basé sur votre expérience, surtout ressentie. Si vous n'avez pas d'idées, il n'y a pas de pas de problème. Voilà, je vais.

S : Tout à fait raison. Je pense qu'il y a plusieurs, plusieurs façons de reprendre des marques et à plusieurs, plusieurs nécessité de redonner une marque et un nom. Et ça, c'est effectivement la solution la plus radicale et la plus dangereuse pour une entreprise aussi. Après, il y a plein de remaniements qui peuvent être beaucoup plus subtils, beaucoup plus délicats et amenés malgré tous des résultats.

C : Oui, tout à fait. Je vais enchaîner avec donc ma première question. Est-ce qu'il y a un facteur objectif ou subjectif qui ferait que vous considériez une stratégie de crise comme soit réussie, que tu peux la considérer comme réussie ou pas ?

S : Je regarderai clairement l'audience et le nombre de lignes de prospects et de clients. Un changement de stratégie de changement se doit d'amener des évolutions aussi dans l'action. Et donc clairement, l'évolution du nombre de clients me semble être le facteur principal de réussite.

C : Et y aurait-il un type de scandale plus compliqué à gérer qu'un autre ? Par exemple, un scandale qui toucherait plus aux valeurs ou plus au produit lui-même de l'entreprise ou plus aux valeurs que la marque défend.

S : Je pense que n'importe quel scandale qui remettrait l'honnêteté de l'entreprise en question me semble être le pire des pires, un scandale qui va contre les valeurs prônées par la marque parce que ça remet en cause tout son honnêteté. Je pense que c'est assez au-dessus d'un produit défectueux. Je pense que c'est faisable et facilement faisable après un scandale de ce type pour remonter. Rehausser une réputation liée à un manque d'honnêteté de la marque. Ça me semble être le scandale le plus important et dur à surmonter pour l'entreprise. Pour moi du coup c'est vraiment un manque de valeurs. Chaque enseigne pourrait avoir un produit qui fonctionne mal, ... et parfois ce n'est pas leur faute. Les valeurs non respectées, ça c'est autre chose.

C : Et y a-t-il une industrie qui serait plus sensible aux dégâts actuellement qu'une autre, plus sensible à un scandale ou plus dans la ligne de mire des consommateurs ?

S : Alors à l'heure actuelle, je pense que toutes les entreprises surfent sur l'écologie parce que c'est un secteur qui nous concerne tous, énormément et tous les scandales liés à ce secteur-là me semble être les plus problématiques. C'est vrai que j'ai en exemple les scandales liés aux émissions de CO2 du monde automobile. Ce sont des scandales qui sont lourds à porter et qui ont des conséquences pour les marques. Et je pense que tout ce qui touche à l'écologie pour l'instant me semble être compliqué à surmonter.

C : Oui, du coup des scandales plus de greenwashing ou en tout liés à l'écologie qui est fort défendu actuellement.

S : Oui, tout à fait, ce genre de scandale est compliqué actuellement.

C : Et du coup pour parler plus alors du rebranding en tant que tel, est ce qu'il y aurait un rebranding dont vous vous souvenez particulièrement au cours des dernières années ?

S : Tout, tout récemment, il y a eu un rebranding politique du cdH qui est devenue les engagés. C'est quelque chose qui nous concerne car c'est très proche. À la clairement, on comprend que ce

n'est pas un problème lié à un scandale. C'est vraiment un repositionnement. Le cdH surfait sur un nom qui se voulait un petit peu passé révolu, qui utilisait des initiales de mots qui ne correspondaient peut être plus à leur électorat. Et donc le but ici était de rajeunir clairement l'image de ce parti. Je pense que ça, on aime ou on n'aime pas le nom. Je pense que la volonté de rajeunir l'électorat et les suiveurs du parti me semble être une bonne chose. C'est un des rebrandings tout récents qui m'a marqué. Et on a tous forcément en tête Belgacom qui est une Proximus qui a quand même fait un énorme rebranding au club. On est, on est encore une fois pas sur un problème, un problème de valeurs, mais sur un problème de rachat, de changement de propriété, des choses comme ça, ce sont des énormes rebranding qui ont coûté beaucoup d'argent et qui je trouve ont été relativement bien faits parce que très vite adopté par tout le monde.

C : Moi, ça a été très en douceur pour Proximus.

S : Ça s'est fait vraiment progressivement aussi. Il faut bien être conscient que ça ne peut pas se faire du jour au lendemain. C'est quelque chose qui prend beaucoup de temps. Et comme je le disais, c'est des choses qui pour une entreprise coutent de l'argent, parce que clairement, il y a toute la réflexion autour du logo, autour des tagline, autour des couleurs de l'entreprise, des valeurs dans l'entreprise. Mais ce n'est pas ce qui coûte le plus cher. Il faut, il faut s'imaginer que quand un branding est mis en place, il y a des déclinaisons de ce qui coûte beaucoup d'argent, alors ça paraît stupide. Mais effectivement, il faut commander tous les véhicules de l'entreprise, tous les, tous les store de l'entreprise, dans tous les magasins. L'entreprise, chaque téléphone, chaque combiné qui était chez les particuliers ont dû être condamnés. Donc tout ça va coûter des centaines de millions d'euros. Donc c'est vraiment. Voilà, je pense que là, ça a été, ça a été bien.

C : Du coup, c'est effectivement peut être un facteur qu'on prendrait en compte pour effectuer ou non un rebranding c'est le nombre d'assets qu'à une entreprise.

S : C'est évident, c'est évident. N'importe quelle structure ne peut pas se permettre de changer du tout au tout son image de marque. Et c'est pour ça que toi tu t'intéresses vraiment au rebranding total. Dans le rebranding, on peut vraiment avoir des changements qui sont plus modérés. Ça peut être des changements de tagline qui font que l'entreprise se positionne différemment par rapport au

consommateur. Ça peut être un changement subtil au niveau de la forme du logo pour que ce logo s'inscrive davantage dans la mouvance du moment. Et là, je pense par exemple à Pepsi si tu regardes un peu les logos Pepsi. Les logos Pepsi ont eu une évolution énorme depuis le début du siècle passé, et c'était à chaque fois dans la volonté de s'implanter dans un monde qui était toujours un petit peu plus moderne. Oui, ils ont gardé un nom, ils ont gardé des formes dans leur logo qui sont reconnaissables. Et donc ça, je pense que quand on un rebranding plus léger, c'est toujours très important de garder, d'essayer, de garder des idées, des couleurs, des formes qui rappellent la marque.

C : Et est-ce qu'un rebranding doit prendre en compte la compétitivité du marché où la firme est ? Est-ce que ça influencerait positivement ou négativement le choix d'un rebranding totale dans le où le marché dans lequel elle se situe a plus de barrières à l'entrée. Du coup, si elle est dans une industrie compétitive pour entrer à nouveau c'est compliqué.

S : C'est évident. Une entreprise historique qui a des véhicules, des valeurs depuis très longtemps, qui a effectivement des cartes d'entrée dans différents secteurs. Tout changer, ça peut être très délicat et très difficile de se refaire une place dans un secteur qu'on a déjà conquis. Oui, oui, c'est effectivement compliqué ça. Ça demande un travail supplémentaire, un travail supplémentaire, ce que beaucoup de marques font. Elles gardent leur maison mère et puis elles font des marques connexes pour pouvoir surfer sur différentes vagues. Je pense par exemple à BMC et Mini. Voilà. Plutôt que de changer leur marque, ils ont gardé la maison mère qui est BMW qui a des valeurs historiques des valeurs solides. C'est une marque premium et pour pouvoir développer un secteur un peu plus jeune, un petit peu plus tendance, plutôt que de changer leur marque initiale, ils ont développé un produit connexe et la marque la maison mère les a aidés à conquérir davantage le secteur.

C : La majeure partie des rebranding, c'est plutôt pour une question de repositionnement ?

S : C'est évident. Pour moi, c'est vraiment ça le jeu. J'ai beaucoup plus de marques qui ont opéré un rebranding pour ces raisons-là. Est-ce que tu as des exemples d'entreprises qui l'ont fait après une mauvaise publicité ?

C : Oui, je parle de quelques exemples. Il y a compagnie aérienne qui a des accidents dû à des négligences en matière de sécurité et ils ont racheté une toute petite compagnie aérienne et ont repris son nom. Puis, il y a Philip Morris qui est devenu cool Altria Group. Parce qu'ils étaient trop rattachés à la mauvaise image de la cigarette et surtout parce qu'ils incitaient avec leurs publicités des jeunes à fumer. La maison mère a donc changé de nom comme ça, on faisait moins vite le lien entre Marlboro et Altria Group. Et il y a aussi une entreprise de télécommunications, Comcast, qui est devenu Xfinity. Puisqu'il y avait un très mauvais service client. Au cours de mes interviews, on m'a fait remarquer que j'ai beaucoup d'exemples qui datent des années 2000, 2010 et rarement des exemples plus actuels. Est-ce que selon vous il y a une raison particulière ?

S : Et pourquoi pas des tout récents ? Je pense que, comme tu le disais, opérer un rebranding c'est effectuer un gros changement aussi bien d'image qu'un changement au sein même de l'entreprise. Ça va demander énormément de travail et je pense que n'importe quelle entreprise se pose la question est-ce que ce n'est pas plus simple de redresser la barre en changeant d'autres choses plutôt qu'en changeant radicalement tout. Donc, à mon avis, c'est plutôt ça qui se passe. Mais je te dis « les engagés » ça me semble être vraiment un exemple très concret et très récent. Mais ça demande vraiment un changement d'état d'esprit de toutes les personnes qui y travaillent. Et est-ce que les personnes qui y travaillent sont prêtes à faire ça ? Est-ce qu'elles sont prêtes à s'investir dans ce changement ? Ça doit être ça la question.

C : Mais ça demande vraiment des changements, même internes à l'entreprise, plutôt que juste, surtout après un scandale. Ça demande. J'ai vu qu'il y avait beaucoup d'entreprises qui avaient accompagné ça d'un changement de management, par exemple. C'est un choix judicieux. Du coup, j' imagine qu'effectivement, peut être que des consommateurs aussi. Rebranding et juste rebranding, c'est peut être vu comme un coup de peinture plutôt que comme un. En réalité.

S : C'est évident, sauf si ce rebranding est accompagné d'un changement radical de produit. Effectivement, le consommateur pourrait lier les deux ensemble. Mais si c'est juste un changement de nom, le consommateur verra ça davantage comme un coup de peinture en effet. C'est comme juste mettre un masque sur ce qui n'a pas été.

C : Parce que si c'est des nouveaux produits au final, ils peuvent le voir plus comme une nouvelle entreprise qu'une évolution.

S : Oui, c'est ça une nouvelle entreprise, une évolution liée à la technologie du moment. C'est ça me paraît tout à fait tout à fait logique.

C : Et vous disiez tout à l'heure que le rebranding pouvait être dangereux par moments ? Quels sont les principaux risques d'un rebranding ?

S : Quand une entreprise change ses valeurs, ses produits, son nom, son image, le risque, c'est que le consommateur n'accroche pas ou ait l'impression d'être moins bien servi que par l'ancienne marque et donc ce n'est pas bien réfléchi. Si effectivement on n'a un produit derrière une offre qui est utile, qui est ultra solide, ça peut être catastrophique pour une entreprise. On peut se retrouver avec une baisse de confiance, et donc une baisse de consommation, et du coup inévitablement une baisse des ventes. J'ai un exemple ici de Telenet qu'on connaît tous. Telenet est un des acteurs principaux. Ces dernières années ils se sont lancés sur le secteur de la 4G. Pour toutes les personnes qui ne peuvent pas avoir de prise périmentel chez elles, ils ont mis à disposition des modems 4G. La technologie était tellement incertaine qu'ils ont préféré créer une entité séparée pour lancer leurs produits plutôt que d'intégrer cette offre directement dans la maison mère de Telenet. Et ils sont plutôt bien fait parce que pour l'instant, leur produit est sur le marché depuis trois ans. Il convainc pas des masses. Et c'est vrai que du coup les consommateurs, les consommateurs se retournent davantage vers cette nouvelle structure que vers la maison mère Telenet. C'est un rajout de produits connexes qui est beaucoup moins risqué s'il avait été intégré dans la maison mère de Telenet.

C : C'est vrai que ça a peut-être l'avantage de prendre moins de risques au final, de laisser une partie en « éclaireur » comme ça ?

S : Exactement et puis on se rend compte que cette marque connexe fonctionne bien. Il est temps à ce moment-là de rattacher les deux et de refaire un pack lié à Telenet. On n'a pas pris trop de risque.

C : Ok, parfait. J'ai encore deux aspects que j'aimerais bien aborder dans le contexte d'un rebranding. Est-ce que la loyauté existante du consommateur est-elle un facteur à prendre en compte ? Par exemple, dans le secteur automobile, est ce que ce serait peut-être une stratégie qui serait moins envisagée vu que les gens sont peut-être déjà plus loyaux à une marque automobile et donc quand on a réussi à se faire déjà une base de clients, malgré le scandale, on imagine qu'une grande partie restera quand même client.

S : Alors oui, clairement, pour des marques automobiles qui sont toutes internationales, ça représente des groupes qui valent des centaines de milliards.

C : En plus, elles ont déjà beaucoup d'assets, de produits brandés.

S : Oui, c'est ça. Ce serait juste dingue. Maintenant, un changement radical de nom. Je pense qu'aucune entreprise de ce secteur-là le ferait. Ça me paraît complètement fou. Maintenant on voit ces dernières années que chacun y va de son petit changement en tout cas graphique pour que pour que ce nouveau logo soit davantage dans le monde actuel. Maintenant tu parlais de la confiance et de la loyauté envers les marques. Je pense que c'était vrai il y a encore dix ans. À l'heure actuelle, les gens ont plus tendance à changer parce que l'offre est devenue beaucoup plus grande dans tous les secteurs, et le changement est beaucoup plus facile quand tu parles d'automobile. Avant, on était un proche de notre petit garagiste qui nous vendait des voitures. Maintenant ça se passe beaucoup moins comme ça. Les concessions sont devenues plus grandes, les garagistes indépendants sont de moins en moins nombreux, sauf dans les petites marques. La téléphonie, c'est la même chose dans le temps. Ça paraît qu'on était chez un opérateur téléphonique. On y restait, on faisait jouer notre loyauté, justement pour obtenir des avantages supplémentaires. Maintenant, c'est tout ça, ce n'est plus possible. Les marques y vont toutes de leurs petits, de leurs petits avantages, de leurs petites promos pour essayer d'aller chercher des clients à gauche et à droite. Je pense qu'il y a de moins en moins de fidélité auprès des grandes marques.

C : C'est vrai.

S : Mais ça n'empêche qu'opérer un changement de nom, ça reste radical et très dangereux.

C : Surtout que c'est un petit peu paradoxal parce que d'un côté, o si on a une industrie plus compétitive et qu'on peut avoir des produits plus facilement, on changerait peut être plus facilement de nom après un scandale pour éviter justement ce switch vers les concurrents et en même temps, on a déjà une place sur un marché qu'on ne veut pas perdre en changeant de nom. Je pense que le calcul doit se faire en disant ce que j'ai déjà dans ce milieu compétitif et à quel point est ce que mon nom vaut quelque chose sur le marché ?

S : Dans l'industrie automobile en tout cas, je pense que je peux te citer, 10 marques tu as une idée pré prédéfinie de chacune des valeurs des 10 marques. Je pense que là, on parle vraiment d'un secteur ultra connu. Tout le monde connaît les valeurs, les valeurs des différents véhicules. Mais je crois.

C : Surtout que ce sont souvent des marques qui sont déjà plus vieilles. En fait, ce n'est pas comme si c'était un tout nouveau marché ou ce n'était que des plateformes qui seraient quand même assez faciles à changer de nom au fur et à mesure que là on parle de millions de voitures qui ont leur logo.

S : Oui, c'est impossible. C'est dans ce milieu-là, en tout cas, un rebranding de nom. Il serait complètement insensé et infaisable.

C : Effectivement, je suis du même avis. Surtout qu'en plus on parle de produits qui durent très longtemps dans le temps et pas de Kinder par exemple. Et j'ai donc une autre question, est-ce qu'il est peut-être plus compliqué pour une marque qui a vraiment une place dans le quotidien des gens et qui est fort connue de changer de nom.

S : Pour Ferrero, c'est assez, assez comique. Je pense que la maison mère qui est Ferrero me semble beaucoup moins connue que les produits. Et même il y a énormément de marques comme ça. Unilever en est un très bon exemple. Ils ont des produits qui ont complètement supplanté la maison mère et qui évoluent de manière totalement indépendante. Donc je pense que Ferrero aurait moins de risques de changer de nom que Kinder qui est lui le produit. Qui est un produit initial mais qui est devenu vraiment une marque et une marque à part entière.

C : Et Ferrero ou Kinder ce sont des marques B2C. Est ce qu'il y aurait une différence entre du B2C et du B2B dans ce choix de stratégie ? Est-ce qu'elle serait plus risqué ou moins risqué.

S : J'aurais tendance à dire que les marques B2C touchent un public beaucoup plus large et donc si elles touchent un public plus large, il y a beaucoup plus de risque que ce soit catastrophique. Je pense que le secteur business à mon avis, à mon sens, a moins de difficultés à opérer un changement de nom ou à intégrer un changement de nom de l'entreprise.

C : Oui, ça me semble cohérent. Peut-être aussi parce que les gens en business et en consommateurs ne regardent pas vraiment les mêmes choses aussi.

S : Oui, c'est évident. Je pense que le professionnel qui a une relation avec un autre professionnel a l'habitude aussi de ce type de changement, davantage d'habitudes que le consommateur qui lui cherche son produit dans un magasin, qui veut s'y retrouver facilement, qui veut retrouver des choses qu'il a goûté, qu'il a vu, qu'il a testé de manière simple.

C : Et surtout, je pense qu'il vont pas le faire aussi pour la même chose. Parce que peut être qu'il y a un business qui va changer et un B2B qui va changer de nom. C'est peut-être plus parce que leur nom apparaît trop dans la presse en ce moment et peut être pour se racheter une image. Les consommateurs eux ne sont pas dupes. Du coup, effectivement, je crois que vous avez fait le tour de mes questions. Je sais pas si vous avez une question en particulier ?

S : Non, pas pour le moment !

C : D'accord, parfait. Merci pour votre temps en tout cas !

S : C'était avec plaisir. Au revoir.

C : Au revoir.

10.2.9. Interview 9 : Sylvie Lillywhite

Name : Sylvie Lillywhite

Date : 6th of June 2022

Place : Zoom Meeting platform

Caroline : Bonjour Sylvie, merci pour ce rendez-vous. Votre aide va m'être très précieuse j'en suis sûre. En premier lieu, je vous propose qu'on se présente d'abord chacune en quelques mots et puis que je présente un peu l'objet de ma recherche aujourd'hui. Du coup, je vous laisse la parole.

Sylvie : Je suis Sylvie et je suis responsable du studio Tokyo et donc c'est une agence visuelle de branding. Donc nous, ce qu'on fait, c'est vraiment aider les clients à visualiser leurs messages pour leur donner plus d'impact en y intégrant du storytelling, de la narration. Et cette visualisation, ça prend plein de formes différentes. Donc évidemment, c'est tout ce qui est print, sous forme de publications, mais aussi tout ce qui est key note. On aide les clients à faire leurs présentations, sous forme de vidéo, les sites internet, les réseaux sociaux. Et sinon, moi j'ai fait l'IHECS en publicité et puis j'ai travaillé dix ans dans une agence qui faisait le design de packaging. Et puis j'ai fondé ma propre agence, et maintenant on a fusionné avec Whyte.

C : Super, merci. Moi, comme vous le savez donc c'est Caroline. Actuellement, je suis en master 2 à la Louvain School of Management. J'ai fait un bac et un master en ingénieur de gestion et je fais du coup mon mémoire sur le changement de nom, des entreprises, donc un rebranding dans sa totalité. En fait, je me suis intéressée de base plus au marketing de crise et à comment est-ce que les entreprises pouvaient réagir après un scandale. Et puis je me suis rendu compte que c'était très large comme sujet et que je me suis intéressée particulièrement aux exemples d'entreprises qui changent de nom après un scandale et aux facteurs qui les poussent à choisir cette stratégie plutôt qu'une autre. Je me suis rendu compte que c'est vraiment une stratégie de niche, pour plusieurs raisons. Ce qu'on va fait maintenant, c'est parler un petit peu des stratégies de crise au global et puis affiner vers le rebranding total et parler des facteurs qui influenceraient ou non une entreprise à choisir ce type de stratégie plutôt qu'un autre, ou alors à pas le choisir du tout ?

S : Parfait, j'ai même des exemples de rebranding à te partager en temps de crise, donc top !

C : Parfait. Alors super. Du coup, ça m'intéressera beaucoup. Pour parler d'abord du e la gestion d'un scandale plus au global, ma première question c'est y a-t-il un critère qui fait qu'une stratégie de crise soit réussie ou non ?

S : Hmm... ce n'est pas évident. Si on parle de la valeur de la marque. Oui, donc une marque a une certaine valeur, elle est appréciée ou pas. Donc une certaine cote dans l'opinion, il y a une crise et elle a une nouvelle cote après. Donc je dirais alors du coup-là, si c'est bien géré, au mieux elle retrouve la même cote de popularité que ce qu'elle avait avant. Et si c'est super bien géré. Ce qui peut arriver, c'est qu'on dise finalement ils sont capables de surmonter les difficultés et elle obtiendrait une cote même plus haute.

C : Et c'est une cote qu'on obtiendrait par des sondages, par exemple auprès des consommateurs ?

S : Oui alors je sais que chez Whyte, on a tout un système. On offre comme service aux clients de mesurer leur réputation par des enquêtes, des analyses faites par un spécialiste. Ça donc c'est vrai que par exemple, quand il y a une crise, si le client est d'accord, l'idéal c'est évidemment de faire une mesure avant de faire tout ce travail et de mesurer après. L'analyse de la popularité. Cela peut être la chose la plus simple, c'est de prendre tous les journaux dans l'année qui vient de passer et dire est-ce que c'est de négatif, super négatif, hyper élogieux. C'est la chose la plus simple qu'on peut faire, c'est se dire je vais scanner tous les journaux, tous les réseaux sociaux. Qu'est-ce qu'on dit sur moi dans les médias ? On peut aller plus loin en allant interviewer ce que pensent les employés et puis en disant qu'est-ce que pensent les stakeholders et ce que pensent les politiciens de notre société et qu'est-ce que pense le grand public.

C : C'est vrai qu'il faut aussi regarder quels stakeholders sont essentiels et à qui on veut parler. Qui est-ce qu'on veut toucher ou pas. C'est vrai que là, je pars du principe que ce sont au final qu'on parle des médias. Et du coup, c'est vrai que pour moi, je pars du principe que ce sont les consommateurs, qu'on veut toucher avec cette stratégie de crise et surtout avec le rebranding.

S : Oui, tout à fait. Mais donc pour répondre à ta question. Premièrement, tu définis auprès de quelle audience tu estimes être le plus important pour avoir une bonne cote. C'est souvent un mix d'un peu tout, les médias, l'opinion publique ...Qu'est-ce qu'on dit de moi avant la crise.

C : Oui. Et selon vous, y a-t-il un type de crise qui est plus compliqué à gérer qu'un autre ? Un sujet plus compliqué ?

S : C'est difficile à dire ce que je veux dire. Moi je ne suis pas dans la gestion de crise, je suis dans les pratiques. De ce que je vois, chez Whyte ce qui pour eux est quelque chose de beaucoup plus contrôlable ce sont les crises « prévues ». Je pense par exemple à des crises qui sont liées à des restructurations parce que ce sont des crises prévisibles. Souvent, le board se réunit plusieurs mois avant en top secret. Ils disent avoir pris une décision très difficile. On décide qu'on va faire ça dans trois mois. On prépare, on prépare, on prépare, on prépare. Quand ça sort, on est super prêt. Voilà donc évidemment c'est un type de crise. Oui, on a le temps de préparer, c'est prévisible. Mais il y a beaucoup de crises qui ne sont pas prévisibles. Ça, c'est beaucoup plus compliqué à gérer. Je ne sais pas si c'est une réponse.

C : Tout à fait tout à fait. Mais c'est vrai que peut être les restructurations, c'est délicat. En plus, ce sont des crises qui touchent à l'humain.

S : Exactement.

C : Les gens se mettent facilement à la place de ceux qui se font renvoyer du coup.

S : Voilà, mais pour une agence qui doit gérer la crise, ils connaissent tous la procédure, les lois,... ce qu'il faut faire dans les ordres et c'est sous contrôle.

C : Mais c'est vrai que ça, c'est un élément que personne ne m'avait donné, je n'avais pas pensé en terme de prévisibilité.

S : Par exemple une crise dingue, c'est celle de Orpea, les maisons de repos de Français. Y un journaliste, pendant deux ou trois ans, qui a enquêté. Il a écrit un livre et ce qu'il racontait était absolument scandaleux dans le plus grand réseau de France de personnes âgées. Et il a montré qu'au fond ils grappillaient sur tous les montants pour faire des marges, pour faire des bénéfices et donc finalement il dépensait pas plus que 4 € par jour par personne âgée alors que les gens payent 3000, 4000 ou 5 000 € pour leurs parents. Mais bon. Donc là c'est un travail journalistique, mais je suis très curieuse, pour société comme Orpea. Parce qu'ils savent que ce journaliste travaille parce qu'il a demandé des interviews, ... Ils ont refusé l'interview, mais donc ils savaient qu'un livre se préparait. Et que ça allait être une bombe, mais donc ils savaient pas quand. Mais donc il y a quand même des crises, ça c'est très très méchant. La crise, là, tu as une enquête détaillée qui sort comme ça. Alors oui, pour répondre à ta question de manière plus simple, c'est le niveau d'anticipation possible ou pas ça. Une entreprise, elle a le devoir de prévoir l'imprévisible. Chez nous, il y a beaucoup de clients qui viennent. On va faire un travail de simulation de crise. Imaginons que n'importe quoi. Comment on réagit ? Qui fait quoi ? Dans quel ordre ? Comme les alarmes incendie. Si jamais il y a le feu, il faut qu'on sache même si il y a jamais le feu. Mais il faut être prêt. Et donc ça, c'est un devoir d'une entreprise.

C : Oui totalement. Ma questions suivante, elle fait un lien avec ce que vous m'avez dit avant. Vous souvenez-vous d'un rebranding en particulier qui vous a marqué ?

S : Moi j'ai un cas sur lequel on a travaillé. Ça s'appelait Le Carrosse et c'était un réseau pour personnes handicapées. Ils représentent une vingtaine de centres pour accueillir les handicapés et il se fait qu'en France, ils ont très peu d'accueil. Et là, il y a beaucoup de français qui viennent pour mettre leurs enfants handicapés en Belgique. Et il y a quelques années, il y a un journaliste qui est allé enquêter sur un des centres et il est entré dans une chambre. Il y avait une fille très handicapée mentale qui dormait sur un matelas à même le sol et tout le papier peint était déchiré. Et la photo est atroce. Et il a sorti un article incendiaire en disant voilà, regardez nous. Les Français ont confié nos enfants en Belgique, regardez comment il est traité. Au fond, c'était très violent pour le personnel. Parce qu'au fond, cette fille, ses parents après ont été vraiment très fâchés sur ce journaliste parce qu'au fond, elle se faisait du mal elle-même. Donc ça c'est un handicap, elle se blessait etc et donc par sécurité, on est obligé d'enlever tous les meubles de la chambre parce que

tous les objets pouvaient être utilisés pour se faire du mal. Et donc forcément sa chambre ressemblait à une espèce de cachot ou il n'y avait aucun meuble et le papier peint déchiré. Mais ça a été terrible pour l'image de cette société qui avait 26 centres et pour tout le personnel. Donc ça, ça a été une crise que Wyght a géré, qui a été extrêmement difficile. Mais je pense qu'ils l'ont bien géré. Mais un an ou deux après, le board nous a dit il faut qu'on change de nom parce quand on tape le nom, le carrosse sur Internet. C'est cet article qui apparaît tout le temps et il n'y a pas moyen. C'est extrêmement difficile d'enlever ça sur Internet et donc on préfère changer de nom. Alors voilà, et donc nous avec Whyte ensemble on a cherché un nouveau nom. Donc le nouveau nom c'est Abilis qui était aussi beaucoup plus sympa que le Carrosse parce que Abilis ça parlait d'habileté et que ça permettait aussi de parler les valeurs en disant voilà, nous ce qu'on veut, c'est aider les personnes à grandir quelle que soit leur état. Et donc on a refait toute une image de marque avec des boules de couleur. Et dans le logo il y a une petite boule sous le A et ça représentait à la fois grandir et la petite boule était protégée. Donc y avait une chouette histoire racontée quand on expliquait le logo pour eux. Et ils étaient très content parce que c'était comme ça, comme un renouveau. Pour le personnel, c'est aussi un soulagement de laisser le passé derrière, c'est plus moderne et ça a créé une certaine fierté qui était un peu perdue à cause de cette crise.

C : Mais surtout que c'est ça qui est intéressant. C'est comme vous l'expliquez qu'ils arrivent à faire un storytelling que j'ai remarqué que souvent que c'était ça qui était très important. Maintenant dans les entreprises aujourd'hui, c'est d'avoir vraiment une histoire à raconter.

S : Oui, tout à fait c'est essentiel pour l'identité de la marque.

C : Il n'y a plus rien sur le carrossier maintenant.

S : Pour eux aussi, ils disaient nous on n'aime pas se mettre en avant. On est très discrets, ... Ça traumatise les gens des histoires comme ça. Appeler un journaliste, faire un communiqué de presse. Ils ont l'impression qu'on va leur tirer dessus après, donc ils ont tendance à vouloir être très discrets. Du coup la communication était très interne surtout aussi pour eux, dans leurs cas. Pour eux, ce qui était important, c'est de motiver leurs soignants. Rassurer les parents et faire des trucs chouettes pour les résidents.

C : Et du coup, c'est ça que je me demandais, c'est qu'ils n'ont pas fait une annonce dans la presse pour l'annoncer.

S : Non, voilà, par contre ils ont fait une super fête, au parc d'Enghien avec tous les résidents. C'était très chouette.

C : C'est ça. C'est vrai qu'il y a un dilemme compliqué, c'est quand, dans un rebranding, il faut bien communiquer un minimum dessus et en même temps, on veut plus être dans la lumière du scandale d'avant. C'est vrai que c'est assez compliqué de trouver le juste milieu pour quand même qu'on le sache, qu'ils ont changé de nom et que c'est toujours et toujours faire de la publicité. Mais du coup, là, ça fait combien de temps que ce rebranding a eu lieu ?

S : Au moins quatre. Ils sont très contents. À l'époque, chaque centre portait un nom du genre la Petite Étoile, Le Chat botté, et donnait l'impression que c'était une crèche et ça infantilisait un peu les résidents. Au fond, le carrosse c'était aussi le carrosse des comtes. Et ça ne correspond plus du tout. Donc d'un côté c'était pour le scandale et aussi pour un renouveau, un coup de frais. L'entreprise a évolué. Elle évolue, évolue ou grandit. Souvent, l'image qu'on avait construit il y a dix ou 20 ans ne correspond plus. Y en avait qui avaient peur qu'on ne les retrouve plus sur internet.

C : Oui, en plus le marché dans lequel ils opèrent n'a pas l'air hyper compétitifs. Donc, ce n'est pas très grave dans un contexte comme celui-là que dans un marché très compétitif où c'est déjà compliqué d'entrer et de se faire une place. Du coup, perdre son nom, c'est peut être perdre beaucoup plus.

S : C'est vrai, je vais dire dans l'exemple d'Abilis, c'est pas très commercial. Les gens, ils ont besoin de laisser leur enfant handicapé. Oui, c'est pas grave, ils vont, trouver un centre via les recommandations de leur médecins, des listes de centres, ... Pas via une pub à la télévision en se disant je vais mettre mon enfant là-bas. Par contre, je comprends quelqu'un qui a construit une marque en 20 ans, qui a un nom enfin qu'on connaît. C'est compliqué. Mais bon, moi j'ai travaillé comme j'ai dit pendant dix ans dans une société qui faisait des packagings et j'ai vu beaucoup de cas de rebrandings mais pas nécessairement à cause de crise. Ce qu'on fait, c'est quand on laisse les

deux logos pendant six mois l'un à côté de l'autre pour faire la transition plus en douceur. Et puis, quand les gens se sont habitués, on change tout à fait. Et le consommateur s'en rend à peine compte pour des produits du quotidien comme ce que j'ai fait de la soupe par exemple.

C : Et est-ce qu'on traite différemment une marque B2C que B2B. Etant donné qu'une marque B2C est souvent beaucoup plus proche de sa clientèle

S : Oui, parce que le coût pour construire une notoriété sur une B2C est beaucoup plus élevé. En B2B ça arrive plus même ces changements de nom. Parce que les entreprises, elles, fusionnent énormément. Souvent, tu as plusieurs PME et des investisseurs qui en font un seul holding. Du coup, on fait un rebranding. Et c'est souvent plus simple pour du B2B. Ce sont des achats nécessaires et pas au « feeling ». Au final pour le business qui commande ses boulons, il n'y accorde aucune importance.

C : Oui, c'est vrai que par exemple, ça n'a rien avoir avec par exemple Kinder qui est tellement ancré dans le quotidien.

S : Ils pourraient quand même, il y a plein de cas.

C : Mais j'imagine que ce ne serait pas pour le scandale de la salmonelle, par exemple, ce ne serait pas une raison suffisante. Leur logo est tellement ancré dans l'esprit des gens. Et j'imagine que ça a des désavantages aussi.

S : Oui, premièrement cela a un coût phénoménal. Des entreprises qui changent aussi souvent de nom c'est celle d'Engie. Ah oui, parce qu'avant, c'était GDF-Suez. J'ai travaillé pour eux pendant dix ans. J'ai connu trois ou quatre logo. Avant, c'était d'abord GDF Suez, ... Ils dépendent de centaines de milliers d'euros à chaque fois pour changer tout ce qu'ils ont et ils ont des milliers d'employés. Tu as les uniformes, les camionnettes, ... Un coup immense. Trois ans après, il y a des groupes financiers qui disent GDF Suez, ça devient Engie One et on recommence tout de nouveau.

C : Et pourquoi ce rebranding ? Purement pour des raisons financières ?

S : Oui, GDF Suez, c'est un certain groupe, holding financier. Et puis Engie qui est un énorme groupe financier français rachète GDF Suez.

C : Et encore, c'est vrai que comme c'est quelque chose qui est tellement pas proche du consommateur, l'électricité. C'est pas pour le nom ou le prestige qu'on choisit son fournisseur d'électricité.

S : Oui. C'est surtout qu'on en change pas facilement.

C : Alors qu'un produit au supermarché, comme la soupe j'imagine qu'ils avaient quand même peur parce que c'est quand même très facile de prendre la soupe à côté de la leur.

S : Si je prends Orpea. Imagine tu as ta grand-mère et tu vois ce scandale. Tu te dis que jamais de la vie je ne la mettrais dedans. Moi je n'y mettrai pas mes parents ou alors tu ne les aimes pas beaucoup ! Dans le cas d'Orpea, faut pas que changer le nom, il faut faire un communiqué et expliquer que tout le management et toute la direction, a changé. On a changé notre structure financière et organisationnelle, on a laissé tomber notre cote en bourse, on a fait de vrais changements structurels. Et pour acter ce changement en profondeur, on a changé de nom. Si ils se contentent de changer de nom. C'est juste la façade et ça n'ira pas. C'est toujours ce qu'on pose comme question au client. Quand ils veulent changer de logo, nom, ... Quelle est la raison ? Il faut une raison pour changer un logo. Ça, c'est sûr que avoir une crise, c'est une bonne raison de changer de logo si c'est suivi par des faits. Si on a changé que le logo. Mais les boss, le directeur, ce sont toujours les mêmes. Le système, les process internes, ce sont les mêmes. Tu dis bah oui surtout ils vont. C'est essentiel que y ait d'autres actions qui accompagnent de changement de nom après un scandale. Si en plus c'est un problème de confiance. C'est une bonne façon de symboliser un renouveau et de montrer ce changement total de l'entreprise. Je dis souvent cette phrase et c'est un signe de changement n'est pas un signe de changement.

C : Et quels sont plus grands risques du rebranding ?

S : Qu'il soit mal fait. Oui, qu'il soit mal fait dans le sens où il n'y a pas d'acte fin de stratégie mis en place. Un exemple de rebranding qui n'est pas bien fait. Oui, le branding, c'est un travail d'expert. Malgré qu'on se dit mon neveu sait faire un logo. C'est un travail d'expert aussi, parce que un branding, c'est pas juste un logo. C'est un système visuel qui s'applique à tous les supports possibles imaginables. Ça doit fonctionner partout et il y a aussi tout l'aspect juridique. C'est arrivé, il y a des gens. Il y a eu l'exemple de Brussels Airlines, ils ont refait leur logo. Et puis, au fond, il y a une société qui a fait un procès en disant vous avez copié en haut, c'est le même que le mien. Du coup, tu veux tout changer. Ce n'est pas un travail d'amateur. Il faut faire ça très très très sérieux. Parce que voilà, il faut. Il faut anticiper toutes les situations.

C : Il faut l'étudier. J'avais vu que le groupe par de Philip Morris avait changé de nom dans les années 2000 pour devenir Altria Group parce qu'on les associait beaucoup trop à leur publicité auprès des jeunes pour fumer. Et selon l'article, ils expliquaient que ce changement potentielle de nom avait été étudié pendant quatre ans. J'imagine qu'il y a tellement de critères à prendre en compte, tellement.

S : Il y a des enjeux immenses.

C : Et c'est vrai que j'avais trouvé une autre. Si une compagnie aérienne aux Etats-Unis qui a changé de nom parce qu'il y a eu deux crash d'avion et surtout c'était des problèmes de sécurité de leur part, et ils avaient racheté une petite, une petite compagnie aérienne et ils avaient pris le nom pour se mettre derrière elle en fait et au final leurs problèmes continuaient et ça n'a jamais changé. Ils ont fini par fermer et c'est vrai que ça prouve ce qu'on vient de mentionner.

S : Oui, il faut que ça symbolise un réel changement. Dans ce cas-là, c'était juste un changement de signe.

C : Oui, j'imagine. De mon côté, tout est clair. Je suis arrivée au bout de mes questions. Est-ce que vous avez des questions ?

S : Non, merci ! Si c'est tout, je vous souhaite une belle journée alors.

C : Merci, à vous aussi !