

ENQUÊTE Angry Birds, Candy Crush, ces jeux qui valent des milliards **P. 12-13**

DU VENDREDI 11 AU JEUDI 17 OCTOBRE 2013 - N° 62

www.la Tribune.fr

France métropolitaine - 3 €

LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE



Raymond Soubie

« On reparlera des retraites avant 2020. »

PAGE 26

L'artisan de la réforme des retraites de 2010 s'inquiète pour l'avenir de notre modèle social.

ENTRETIEN AVEC AURÉLIE FILIPPETTI

PLUS DE CULTURE POUR MOINS DE CRISE

La France est une grande puissance culturelle. Comment peut-elle mieux tirer parti de cet atout pour en faire un levier de la croissance ?

PAGES 4 à 7



Pour la ministre de la Culture et de la Communication, « il n'y aura pas de redressement productif sans redressement créatif ».

ENTREPRISES

REBAPTISER SA SOCIÉTÉ, POUR QUOI FAIRE ?

P. 14-15

INNOVATION

LA MESURE DE SOI, NOUVELLE RÉVOLUTION 2.0

P. 16-17

MÉTROPOLES

ISTANBUL SAISIE PAR LA FOLIE DES GRANDEURS

P. 20

L'IDENTITÉ DES ENTREPRISES Abandonner un vieux nom « gravé dans le marbre » n'est plus un tabou.

UN NOUVEAU NOM, MAIS POUR QUOI FAIRE ?

LES FAITS De France Telecom à PPR en passant par EADS ou Ernst & Young, les changements de nom ont fleuri au cours de cet été. Internationalisation des entreprises, fusions, scissions... les raisons en sont nombreuses.

L'ENJEU Construire une notoriété forte autour de la nouvelle identité, en évitant les pièges de ce qui reste un exercice à haut risque.

ODILE ESPOSITO

C'est dans l'air du temps visiblement. Depuis quelques mois, plusieurs grands groupes ont changé de nom. Le cabinet de conseil américain Ernst & Young a trouvé plus simple de se rebaptiser, le 1^{er} juillet dernier, de ses initiales EY (prononcez à l'anglaise, i-ouaille). Le géant européen d'aéronautique et de défense EADS a opté pour le nom de sa marque phare, Airbus ; tandis que le groupe Pages Jaunes a fait, lui, exactement l'inverse en se renommant Solocal Group. France Telecom a achevé cet été sa mutation en Orange. Enfin PPR, l'ex-Pinault Printemps Redoute, qui a cédé ses grands magasins et devrait bientôt se délester de son pôle de vente par correspondance pour se recentrer sur l'habillement et les acces-

Jusqu'à présent, les noms des entreprises racontaient surtout leur histoire. Désormais, ils disent leur vision d'avenir.

soires de luxe et de sport, est devenu Kering. Un nom qui « s'entend avant tout comme caring, en anglais », précisait le groupe lors de l'officialisation de ce changement, le préfixe *ker* (« maison » en breton) étant un clin d'œil aux origines du groupe Pinault.

Changer le nom de son entreprise n'est certes plus un acte rarissime. Mais, « *sur une assez longue période, le phénomène s'accélère* », observe Marcel Botton, qui a fondé voilà trente ans le cabinet Nomen, spécialisé justement dans la création de noms et de marques pour les entreprises. Et cet expert de justifier le phénomène par les changements de périmètre et de métiers de plus en plus rapides des entreprises, au gré des acquisitions et autres scissions. Mais aussi par la mondialisation qui rend obsolètes certains noms. « *Pages Jaunes est difficile à prononcer à l'étranger*, explique Marcel Botton. *À l'international, France Telecom, qu'il le veuille ou non, était vue comme un représentant des autorités nationales françaises et donc tributaire des aléas politiques. Enfin, certaines familles, qui ont donné leur nom à une entreprise, ne veulent plus voir ce patronyme accolé à celui de la société, surtout quand elles n'ont plus de lien avec elle.* »

Si l'exercice est devenu fréquent, il n'est jamais pris à la légère et ne doit d'ailleurs pas l'être. « *Ce changement de nom a été longuement préparé*, assure Emmanuelle Raveau, directrice de la communication d'EY en France. *La décision a été prise de façon collégiale, à l'issue d'une concertation entre les dirigeants des différentes zones. Et des groupes de travail se sont réunis pendant douze à dix-huit mois.* » Marcel Botton confirme que le sujet était dans l'air depuis longtemps au sein du



Ne m'appellez plus jamais PPR. L'ex-groupe Pinault Printemps Redoute, qui a cédé ses grands magasins et se recentre sur les accessoires de luxe et de sport, s'appelle désormais...



© MATHIAS CASADO CASTRO

« Un changement de nom, c'est une petite déstabilisation. »

MARCEL BOTTON
FONDATEUR
DU CABINET NOMEN



© CHRISTOPHE FLOUIN

« Nous sommes encore souvent obligés de rappeler que EY, c'est Ernst & Young. »

EMMANUELLE RAVEAU,
DIRECTRICE DE LA
COMMUNICATION DE EY FRANCE

groupe d'audit : « Ernst & Young nous avait déjà interrogés il y a cinq ans sur un éventuel changement de nom », confie-t-il. Pour Solocal, « la réflexion s'est étalée sur plusieurs années », raconte Gérard Lenepveu, directeur de la marque, en insistant sur le fait que c'est le groupe dans son ensemble qui a été rebaptisé, tandis que l'émblématique marque Pages Jaunes est conservée pour l'activité historique issue des annuaires. « Notre nom de Pages Jaunes Groupe ne rendait pas suffisamment compte de la performance de nos 17 marques, observe le dirigeant. Et comme notre chiffre d'affaires se fait majoritairement sur le numérique, nous avons considéré qu'un changement de dénomination pouvait être un accélérateur de cette transformation. »

Parfois, l'exercice s'arrête à ce stade de la réflexion. « Un change-

ment de nom, c'est une petite déstabilisation, reconnaît Marcel Botton. Il arrive que certaines entreprises renoncent. Parfois aussi, c'est nous qui leur déconseillons de changer. C'est ce que nous avons fait par exemple avec Suez ou avec la Compagnie des wagons-lits. »

UN NOM À FAIRE ACCEPTER EN INTERNE ET EN EXTERNE

Si l'entreprise persiste, il lui reste à trouver un nom, puis à le faire accepter en interne et en externe. La plupart d'entre elles font alors appel à des cabinets ou à des agences. Non sans avoir préparé le terrain au préalable. « Nous avons mis en place un groupe de réflexion et nous nous sommes appuyés sur Havas Worldwide Paris [l'ex-Euro RSCG C&O, qui a lui-même changé de nom il

y a tout juste un an, ndlr], précise Gérard Lenepveu. Le travail prend de nombreux mois, car il faut d'abord savoir d'où l'on vient et où on veut aller. Il nous fallait donner à voir nos 17 marques et nous avons considéré que notre atout de différenciation était la dimension locale, la notion de proximité. D'où le choix de Solocal. »

« Il faut que le nouveau nom soit ouvert, qu'il n'enferme pas thématiquement ou géographiquement, conseille Marcel Botton. Et il faut tenir compte d'Internet qui favorise beaucoup les noms dont les porteurs sont uniques, comme Belambra, que nous avons inventé pour l'ex-Villages Vacances Familles. On part d'une page blanche et on explore entre 2 000 et 4 500 noms par société. Jusqu'à ce qu'on trouve un nom juridiquement valable, qui ne pose pas de



... Kering. Un nouveau nom que le PDG du groupe, François-Henri Pinault, présentait avec le sourire en mars 2013. Le préfixe *ker* (« maison » en breton) étant un clin d'œil aux origines de la famille Pinault.



© JEAN CHESCAVO 2011

« Il faut d'abord savoir d'où l'on vient et où on veut aller. »

GÉRARD LENEVEU, DIRECTEUR DE LA MARQUE SOLOCAL GROUP (EX-GROUPE PAGES JAUNES)



© PHOTIS WATKINS

« Le jour du changement de nom, nous avons organisé des fêtes sur tous les sites. »

VÉRONIQUE BOCA, DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION DE MERSEN (EX CARBONE LORRAINE)

problème à l'international et autour duquel on puisse écrire une histoire. Belambra, par exemple, fait penser au bellombra, un arbre présent sur les côtes méditerranéennes. » Pour Mersen, le nouveau nom choisi en 2010 par Carbone Lorraine, « nous avons formé en interne un groupe de six personnes chargé de définir un briefing, raconte Véronique Boca, la directrice de la communication du groupe de matériaux. Puis nous avons fait appel au cabinet Nomen. » Lequel, détaille Marcel Botton, a « travaillé à partir des initiales M, E, R, S, E, qui représentaient les expertises du groupe : material, electrical, research, sustainable et energy. Mersen ne donnait rien. Mersen, en revanche, renvoyait à l'abbé Mersenne, un scientifique du xvi^e siècle. Et notre client nous a

signalé qu'il existait aussi un traité de Mersen, signé aux Pays-Bas en 870, par Charles le Chauve et Louis le Germanique [les petits-fils de Charlemagne] préfigurant les frontières de la France, de l'Allemagne et de l'Italie. Cela nous a donc donné un nom surdéterminé. Peu de gens sans doute connaissent l'abbé Mersenne ou le traité de Mersen, mais il est toujours intéressant d'avoir une histoire à raconter. »

LA CHOUETTE, NOUVEL EMBLÈME DE KERING

Ce nouveau nom, les entreprises l'accompagnent aussi parfois d'un slogan, d'une « signature », voire d'un emblème. Kering a opté pour une chouette, « symbole de sagesse, de protection et de clairvoyance », précise le groupe, ainsi que pour une signature,

« Empowering imagination ». Chez Ernst & Young, on est passé du slogan « La qualité par principe » à « Building a better working world ». « Cette signature a une double signification, avec le "better working" qui renvoie à la notion de progrès, et le "working world" qui souligne notre souci de rendre plus juste le monde du travail, indique Emmanuelle Raveau. Synthétiser ces mots en français tout en gardant leur force était impossible et, comme nous appartenons à un réseau mondial, nous avons choisi de conserver cette signature en anglais. »

L'exercice de créativité terminé, la nouvelle identité doit s'imposer. Et l'ancien nom se faire oublier. En interne, le changement se fait très vite, assurent en chœur les responsables de communication. « Il a été très bien

perçu, indique ainsi Gérard Lenepveu, chez Solocal. Il a donné à voir que l'ensemble de l'entreprise avait changé. Ce qui a apporté de la fierté et créé de la synergie au sein de l'entreprise. » Comme pour un déménagement, les entreprises multiplient à cette occasion les réunions conviviales et autres livrets de présentation. « Le jour du changement de nom, le 14 avril 2010, nous avons organisé des événements festifs sur tous les sites, avec présentation d'un film et distribution de brochures dans 11 langues, détaille Véronique Boca, chez Mersen. Nous avons aussi nommé un ambassadeur sur chaque site pour qu'il soit le relais, et aussi qu'il rassure. Sur notre site lorrain de Pagny-sur-Moselle notamment, il fallait expliquer que l'abandon du nom Carbone Lorrain ne signifiait pas que cette usine allait fermer! »

ORANGE A ÉTÉ INSTALLÉ TOUT EN DOUCEUR

Le plus délicat, selon ces responsables, serait plutôt d'être techniquement prêt pour la date choisie. Le papier à lettres et les cartes de visite ne posent guère de problèmes, mais l'adaptation des sites Internet peut s'avérer plus complexe. « Il nous a fallu fusionner 40 sites Web différents, avec l'objectif que le nouveau site soit en ligne le jour J, raconte Véronique Boca. Le plus long dans cette opération, c'est la transition de marque. Sur certaines lignes de produits, il subsiste encore des marques anciennes. Le packaging porte bien le nom de Mersen, mais certaines marques n'ont pas encore été changées. Pour des raisons de coût, mais aussi pour ne pas bousculer les

habitudes des clients. Dans les activités B-to-B comme les nôtres, le plus important est que le client suive. Votre notoriété, il faut la reconstruire. »

À l'extérieur de l'entreprise, en effet, les habitudes ne se modifient pas si vite. « Nos associés ont expliqué à leurs clients notre changement de nom et sa signification, souligne Emmanuelle Raveau. Nous profitons aussi des événements que nous organisons, comme le prix de l'entrepreneur de l'année, pour mettre en avant notre nouveau nom. Mais je ne sais pas si nous perdons complètement la référence à Ernst & Young. Ce changement étant récent, nous sommes encore souvent obligés de rappeler que EY, c'est Ernst & Young. »

Les groupes très présents dans le grand public peuvent opter pour un changement très progressif. France Telecom, par exemple, a fait basculer, au fil des années, ses produits et services sous la marque Orange, plus internationale, avant d'accoler cette marque à son nom, puis de se rebaptiser complètement Orange au 1^{er} juillet dernier. Mais d'autres groupes optent pour une rupture plus franche. Ainsi PPR, essentiellement connu dans le grand public à travers ses marques phares (Gucci, Puma, Boucheron, etc.), a choisi de faire connaître son changement de nom au travers d'une vaste campagne publicitaire mondiale, avec film et spots à l'appui.

Transition en douceur ou vraie rupture? Peu importe. L'essentiel est que le public se repère très vite dans ce changement d'identité. Car, en cas d'erreur, l'entreprise n'aura probablement pas droit à une seconde chance. ▼

FOCUS

Des coûts très variables

Combien coûte un changement de nom pour une entreprise? Chez Mersen, où l'opération date de 2010, on chiffre son coût à environ 2 millions d'euros sur deux à trois ans.

« La création d'un nom proprement dit ne coûte que quelques milliers d'euros, indique Marcel Botton, président et fondateur du cabinet Nomen. À cela, il faut ajouter quelques dizaines de milliers d'euros pour les tests destinés à s'assurer du bon accueil du nom à l'international ainsi que les frais juridiques qui peuvent aller jusqu'à 200 000 euros. Pour le choix de l'identité visuelle et le déploiement, il faut compter quelques centaines de milliers d'euros. Et pour le lancement proprement dit, la facture peut se chiffrer en millions d'euros. » ▼