

Étude de la relance et de la modernisation d'une marque de luxe :
Comment redonner et conserver sa jeunesse éternelle?

Mémoire réalisé par
Géraldine Dries

Promoteurs
Amélie Jacquemin
Jean-Pascal Robiéfroid

Année académique 2015-2016
Master en Sciences de gestion

Auteur	Géraldine Dries
Noma	3129 10 00
Titre du mémoire	« Etude de la relance et de la modernisation d'une marque de luxe : comment redonner et conserver sa jeunesse éternelle ? »
Promoteurs du mémoire	Amélie Jacquemin Jean-Pascal Robiéfroid
Mots clés	Gestion de marque Revitalisation de marque Repositionnement stratégique Luxe

Résumé

Introduction

Insaisissable, le temps est aujourd'hui devenu le pire ennemi des marques. En effet, dans un monde en constante évolution, où la vitesse du changement ne cesse d'augmenter, une marque ne peut survivre sans se remettre au goût du jour.

But de la recherche

Tout au long de cette étude, l'auteur tente de révéler le cadre théorique d'une stratégie marketing qui permettrait à la marque d'évoluer parallèlement aux tendances du marché et d'ainsi rester moderne aux yeux des consommateurs. La stratégie de repositionnement de la marque est alors désignée comme une solution possible.

Méthodologie

Dans un premier temps, une recherche documentaire au sujet de la revitalisation d'une marque fut entreprise, ce qui déboucha sur une étude de la stratégie de repositionnement. En outre, l'auteur s'intéressant au cas particulier des marques de luxe, les caractéristiques liées à leur gestion furent étudiées. Ensuite, les idées clés ressortant de la théorie ont pu être vérifiées et complétées grâce à une étude qualitative de terrain où des experts ayant repositionné leur marque de luxe dans le but de la *rajeunir* ont été interrogés. Des documents confidentiels furent également analysés.

Conclusion

Grâce à la confrontation et comparaison des données primaires et secondaires de cette étude, l'élaboration d'un modèle dynamique à 12 dimensions déterminant les règles à suivre lorsque l'on souhaite redonner et conserver la jeunesse éternelle de sa marque de luxe fut permise.

L'avant-propos

En préambule, je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée et guidée dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, madame Amélie Jacquemin et monsieur Jean-Pascal Robiéfroid qui m'ont donné l'opportunité de réaliser ce travail de fin d'année sur un sujet qui me tenait à cœur. En outre, je les remercie pour leur disponibilité et leurs précieux conseils qui ont pu m'éclairer et m'apporter le soutien dont j'avais besoin pour la réalisation de mon mémoire.

Je tiens également de tout cœur à remercier les cinq personnes ayant pris le temps de répondre à mes questions lors de notre entretien individuel : Dries Tack, Elodie Dossogne, Fabienne Delvigne, Alexandre Helson et Fabian Jean Villanueva. Sans eux, ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour étant donné la difficulté pour un étudiant d'obtenir une interview d'une heure et demie avec des professionnels. Triste constat de notre société actuelle.

Enfin, mes derniers remerciements s'adressent à ma famille et mes amis qui m'ont aidée tout au long de cette épreuve en m'apportant un soutien moral.

Table des matières

INTRODUCTION	1
<u>PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE</u>	5
CHAPITRE 1 : MISE EN PERSPECTIVE	5
• QU'EST-CE QUE « LA MARQUE » ?.....	5
• L'IDENTITÉ DE MARQUE	6
• LE POSITIONNEMENT.....	7
CHAPITRE 2 : LA REVITALISATION.....	9
• DEFINITION : LA REVITALISATION	9
• LES CAUSES DE VIEILLISSEMENT D'UNE MARQUE	10
• COMMENT REVITALISER SA MARQUE ?	15
CHAPITRE 3 : LE REPOSITIONNEMENT	17
• DEFINITION : LE REPOSITIONNEMENT.....	17
• DIFFERENTS TYPES DE REPOSITIONNEMENT.....	18
• REPOSITIONNEMENT COMPLET : QUATRE SOLUTIONS STRATEGIQUES.....	20
• LES ERREURS A NE PAS COMMETTRE.....	23
CHAPITRE 4 : LE LUXE.....	26
• DEFINITION : LE LUXE.....	26
• LES CARACTERISTIQUES D'UNE MARQUE DE LUXE	27
• LA SPECIFICITE DE LA GESTION DU LUXE	31
<u>DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE MARCHÉ.....</u>	33
CHAPITRE 5 : METHODOLOGIE.....	33
• BUT DE LA RECHERCHE.....	33
• DESIGN DE LA RECHERCHE	34
• STRATEGIE DE LA RECHERCHE.....	34
• EXECUTION DE LA RECHERCHE	38
• EXECUTION DE L'ANALYSE DES DONNEES.....	39
CHAPITRE 6 : PRESENTATION DES SPECIALISTES ET DES ENTREPRISES.....	41
• LES SPECIALISTES	41
• LES ENTREPRISES	42
CHAPITRE 7 : ANALYSE DES DONNEES RECOLTEES	45
I. MARQUE ET TEMPORALITE, DES MOTS ETROITEMENT LIES ?	45
II. L'AUDIT DE LA MARQUE	47
III. REMISE EN QUESTION : « POURQUOI RAJEUNIR SA MARQUE ? ».....	49
IV. LA STRATEGIE DE RAJEUNISSEMENT MISE EN PLACE	53
V. L'ORGANISATION MANAGÉRIALE DU RAJEUNISSEMENT DE SA MARQUE DE LUXE.....	63

VI. LA MARQUE DE LUXE ET SES SPECIFICITES.....	66
CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS ET PROPOSITION D'UN MODELE THEORIQUE	71
I. REMISE EN QUESTION.....	72
II. LE LEADER ET SA CULTURE DU CHANGEMENT	72
III. AUDIT	73
IV. SES VALEURS STRATEGIQUES FONDAMENTALES.....	73
V. MODIFICATION DE L'IDENTITE DE LA MARQUE	74
VI. DYNAMISATION DE LA COMMUNICATION.....	74
VII. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE PRODUITS	75
VIII. RENOUVELLEMENT DE SA CIBLE	75
IX. L'OFFRE D'UNE EXPERIENCE	75
X. L'ENGAGEMENT DE L'EMPLOYE.....	75
XI. FLEXIBILITE STRATEGIQUE ET CAPACITE D'APPRENTISSAGE.....	76
XII. CONTINUITÉ : INNOVATION ET CREATIVITE	76
XIII. COHERENCE	76
CHAPITRE 9 : CONCLUSION	78
• EN RESUME	78
• IMPLICATIONS THEORIQUES DE L'ETUDE.....	79
• IMPLICATIONS MANAGERIALES DE L'ETUDE	80
• LIMITATIONS DE LA RECHERCHE	81
• SUGGESTIONS POUR LA RECHERCHE FUTURE.....	81
BIBLIOGRAPHIE.....	83
LISTE DES ANNEXES	87

Liste des Figures

Figure	Description	Pagination
1	Les éléments constitutifs de l'identité de marque (Bontour&Lehu, 2002)	7
2	Brand Lifecycle (Egan, 2007)	10
3	Grille des critères de perception du vieillissement d'une marque (Bontour&Lehu, 2002)	12
4	Revitalizing the brand (Aaker, 1991)	15
5	Brand repositioning (Simms&Trott, 2007)	20
6	Modèle dynamique vers un repositionnement réussi (proposé par l'auteur)	71

Introduction

Insaisissable, le temps est aujourd'hui devenu le pire ennemi des marques. Une image devenue usée qui mène à l'érosion des ventes pour tomber ensuite dans le déclin...Ce phénomène peut toucher la quasi-totalité des entreprises, peu importe leur taille, leur activité ou encore leur marché. Dans un monde en constante évolution, où la vitesse du changement ne cesse d'augmenter, les entreprises ne peuvent continuer à travailler de la même manière que dans le passé. « *Marque et temporalité sont étroitement liées* » (Bontour & Lehu, 2002, p.13) et ce paradoxe pousse les entreprises actuelles à revoir leurs choix stratégiques de manière régulière afin d'assurer leur survie. Louis Vuitton, qui fête cette année ses 162 ans d'existence, en est un exemple. Après des années à incarner la notion de « luxe accessible », la marque finit par perdre peu à peu son caractère d'exception. C'est ainsi que sa clientèle cible s'en détourna, définissant la marque de « ringarde », au profit de ses concurrents Chanel ou Hermès par exemple. Dû à cela, s'en est suivi un ralentissement de ses ventes qui poussa la marque à revoir sa stratégie. Nicolas Ghesquière prit la tête du groupe en 2013 et reçut carte blanche pour repenser l'image de la marque dans le but d'effacer les a priori qui lui avaient été faits. Résultat, la marque représente aujourd'hui un chiffre d'affaires annuel de 7 milliards d'euros, c'est-à-dire deux fois plus que son rival, Gucci.

Burberry, âgée de 160 ans, est un autre exemple de marque qui eut l'avantage de bénéficier d'une cure de jeunesse efficace. En effet, à la fin des années 1990, la marque donne l'impression d'avoir vieilli et cela dû à des modèles qui n'avaient pas suivi la tendance et à des gammes beaucoup moins dynamiques que celles de ses concurrents. Ceci impacta ses ventes et la recette risquait très vite de s'émousser. C'est alors qu'en 1999, sous la griffe de Roberto Menichetti et de Rose Marie Bravo, qu'une politique de rajeunissement fut mise sur pied. Conclusion finale de l'opération, un bon de 206% des résultats annuels.

Mais comment faire le dépoussiérage réussi d'une maison de luxe endormie ? C'est ce qui fera l'objet de cette étude. À proprement parler, nous tenterons de répondre à la problématique suivante : *Comment redonner et conserver la jeunesse éternelle à une marque de luxe ?* On comprend par les exemples de Louis Vuitton et de Burberry que même une grande marque peut mourir ou disparaître lorsqu'elle n'a plus le vent en poupe. Alors, existe-

t-il des stratégies efficaces permettant d'éviter ce sort à la marque ? La stratégie de repositionnement, on le verra, découle d'un besoin de revitalisation, elle en est une tactique. Le repositionnement est défini dans la littérature marketing comme un processus stratégique au cours duquel la marque transforme son image et modifie les croyances du client à son propos (Hooley, Broderick & Moller, 1998; Turner, 2003). Ce besoin est nécessaire suite, par exemple, à une concurrence plus innovante ou des tendances de consommation qui rendent son image obsolète (Ries et Trout, 2000). On comprend donc que le rajeunissement d'une marque passera par son repositionnement, étant donné qu'il permet de lui donner un nouveau visage.

Le choix de l'étude du repositionnement stratégique d'une marque fut adopté car, étant relativement récent, ce concept marketing est peu exploré dans la littérature, bien que devenu capital à la survie de nombreuses entreprises, d'où le désir d'y faire lumière. Ryan, Moroney, Geoghegan & Cunningham (2007) citent "Repositioning as a pure play is largely neglected in the strategy literature, while empirical studies are rare". Mintzberg fut l'un des premiers, en 1987, à donner une définition du repositionnement. Selon lui, il est un déplacement d'une position stratégique à une autre afin de se développer dans un environnement de marché différent (Mintzberg, 1987). Dans le même ordre d'idée, Gershon ajoute que la position stratégique d'une organisation est une localisation perceptuelle par rapport à celle des autres (Gershon, 2003, cité dans Leach & Leon, 2011). Toutefois, il ne faut pas oublier que toute marque est bien différente selon son statut et ne se plie donc pas aux mêmes règles marketing. Le secteur du luxe, plus que les autres, témoigne de caractéristiques atypiques qui demandent une gestion spécifique (Kapferer, 2007). En effet, ces dernières sont d'une spécificité forte et c'est pourquoi il est d'autant plus intéressant de traiter le sujet du rajeunissement d'une marque en imposant que celle-ci soit d'un secteur particulier tel que celui du luxe.

L'objectif de cette étude est de développer un cadre théorique qui permettrait de mieux comprendre les facteurs clés de succès d'un repositionnement, effectué dans le but de moderniser la marque de luxe et, d'ainsi, assurer sa survie. La contribution de cette recherche est d'ordre managérial et stratégique et les différents enseignements formulés espèrent permettre aux entreprises du secteur du luxe d'orienter correctement leur gestion de marque. Tout au long de l'analyse, nous tenterons de trouver les réponses aux trois questions de recherche suivantes : « Pourquoi rajeunir sa marque de luxe ? », « Comment rajeunir sa marque de luxe ? » et « Quelles sont les erreurs à éviter lors du rajeunissement de sa marque

de luxe ? ».

De manière à répondre aux questions de recherche ci-dessus, ce travail est organisé en plusieurs parties.

Une **première partie** présente notre revue de la littérature. Il s'agit d'étudier les concepts clés mobilisés dans cette recherche.

Nous débuterons par une mise en perspective qui rappellera la définition d'éléments importants que nous utiliserons tout au long de ce travail: « La marque », « L'identité de marque » et « Le positionnement » (Chapitre 1).

Dans un second temps, nous entrerons dans le vif du sujet en commençant par une définition de la « revitalisation marketing d'une marque », principe selon lequel diverses opérations marketing sont possibles pour redonner vie à sa marque. Lorsque l'on considère qu'une marque peut vieillir, on admet alors qu'elle suit un certain cycle de vie, développé par Egan (2007), que nous présenterons. Nous citerons également les causes de vieillissement d'une marque provenant de forces externes ou internes et expliquerons les outils permettant de recenser ces dernières. Nous terminerons ce chapitre 2 par une revue des stratégies de revitalisation possibles.

Le troisième chapitre sera consacré à la stratégie de revitalisation dont ce mémoire fait l'objet, c'est-à-dire, le repositionnement d'une marque. Ce concept est perçu comme un changement entrepris par certaines entreprises afin de renforcer leur compétitivité et de se différencier à l'échelle nationale et mondiale. Il sera tout d'abord question d'explicitier ce qu'est le repositionnement pour ensuite invoquer les différents types de stratégies de repositionnement existants selon la catégorisation de divers auteurs. Il s'en suivra une partie sur les erreurs à ne pas commettre lors du repositionnement de sa marque, une analyse managériale nécessaire dans le cadre de ce sujet.

Enfin, pour conclure la partie théorique de ce travail, nous nous intéresserons aux marques de luxe tout au long du quatrième chapitre. On ne peut mélanger couteaux et fourchettes, tel qu'on ne peut confondre la massification marketing avec l'esprit pointilleux du luxe, à chacun son univers donc à chacun ses règles. Un manager ne peut faire un copier-coller des normes du marketing traditionnel pour l'appliquer à une marque de luxe, c'est pourquoi une étude attentive de ces particularités est nécessaire au préalable. Nous parlerons alors de la définition

du luxe et mettrons en lumière les caractéristiques atypiques d'une marque de ce statut. De là, découlera une partie sur la spécificité de la gestion de la marque de luxe car, en effet, avant d'orchestrer le rajeunissement, il faut évoquer les grands principes managériaux du luxe.

Une fois l'analyse de la littérature clôturée, nous débuterons la **seconde partie** de cette étude, c'est-à-dire, sa partie empirique.

Nous porterons notre attention, tout d'abord, sur la présentation de l'approche scientifique et les méthodes de recherche (chapitre 5) et, ensuite, sur la présentation du terrain de recherche (chapitre 6). Enfin, nous présenterons et analyserons les résultats de notre étude empirique. Plus spécifiquement, un septième chapitre détaillera, de façon descriptive, nos résultats au regard de l'ancrage théorique exposé en début de mémoire et des questions de recherche spécifiquement posées au départ, tandis que le huitième chapitre lui, proposera les recommandations managériales à inférer de notre étude.

Une conclusion générale reprendra les éléments clés du travail et permettra de mettre en évidence les limites de notre étude et de dresser des pistes pour de futures recherches dans ce domaine (chapitre 9).

PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LITTÉRATURE

Chapitre 1 : Mise en perspective

Dans cette première partie seront abordées les questions de fond suivantes « Qu'est-ce que la marque ? L'identité de marque ? » et « Le positionnement de marque ? ».

- Qu'est-ce que « la marque » ?

La définition même de la marque est objet de débat, chaque expert, auteur et entreprise ont des points de vue différents la concernant. De ce fait, on retrouve de nombreuses tentatives de définitions dans la littérature sans pour autant pouvoir déterminer quelle approche semble correcte. Ceci s'explique par le fait que chacun évolue dans son propre environnement et ne fait donc pas de la marque le même usage ou ne lui attribue pas la même fonction (Lewi & Lacoeyuilhe, 2007). Cependant, il est tout de même possible de faire le tri et de dégager quelques constantes dans la masse des écrits :

« La marque est un repère mental sur un marché qui s'appuie sur des valeurs tangibles et des valeurs intangibles. Elle n'est pas uniquement une image mais une perception complexe et souvent complète d'éléments objectivables, comparables avec ceux d'une autre marque, et de sensations très subjectives » (Lewi & Lacoeyuilhe, 2007, p. 12).

La marque est donc considérée comme « une série d'associations mentales qu'un consommateur associe à un produit ou service ». Celles-ci doivent être uniques (exclusives), fortes et positives (désirables) si l'on souhaite créer une marque soutenable à long terme (Keller, 1998). C'est cette « carte mentale » autour de la marque qui constitue un vrai capital pour l'entreprise. La marque représente donc un facteur de différenciation face aux offres concurrentes, ce qui lui permet d'imposer un prix supérieur et d'en dégager des apports financiers plus importants. Mais ses avantages ne sont pas uniquement bénéfiques à l'entreprise. Elle est un indice, un repère qui permet de guider le consommateur dans les rayons tels un phare éclaire le bon port dans la nuit (Lewi & Lacoeyuilhe, 2007). En outre, elle réduit les risques de déception et apporte au client une utilité « symbolique ». En effet,

lorsqu'un consommateur achète un produit, il ne prête pas uniquement d'importance à la satisfaction de son besoin matériel mais, sans le savoir, recherche l'affirmation de sa propre image. Les clients choisissent donc leurs achats non pas purement pour leur fonctionnalité mais également pour ce qu'ils signifient (Ewing, Jevons & Khalil, 2009). Dans ce sens, se crée un sentiment d'appartenance à un groupe d'utilisateurs et, de là, naît une certaine loyauté envers la marque (Keller, 1998). Néanmoins, rien n'est gratuit et ces services ont évidemment un coût pour le client, une marge complémentaire, qu'on surnomme « prime de marque » (Lewi & Lacoëuilhe, 2007).

Mais à quels éléments les consommateurs se réfèrent-ils lors de leurs achats ? Qu'est-ce qui différencie réellement la marque de ses concurrents ? Quelles sont ses signes particuliers immédiatement reconnaissables ?

- L'identité de marque

Dans son livre *Mythmaking on Madison Avenue*, Sal Randazzo explique qu'une marque possède un cœur spirituel (Bontour & Lehu, 2002), dans lequel on retrouve un ensemble d'attributs rassemblés sous le nom d'« identité de marque ». Cette identité représente toute son essence qualifiée, tous les éléments qui constituent sa matérialisation mais aussi son image (Bontour & Lehu, 2002). Elle lui permet d'exister en tant que telle et de répondre aux questions sur sa différence, « sa vision, son projet, son impérieuse nécessité ? Sa permanence ? Sa ou ses valeurs ? Son héritage, son histoire, sa vérité ? Ses signes de reconnaissance ? » (Kapferer, 2007, p. 217). L'identité de la marque est un ensemble d'associations mentales qui permettent de délivrer une promesse à son marché cible et de développer sa stratégie (Ghodeswar, 2008). Le consommateur se reconnaît dans ces associations, elles ont de la valeur à ses yeux que ce soit au niveau fonctionnel autant qu'émotionnel, et justifient donc l'achat (Lewi & Lacoëuilhe, 2007). Construire une forte identité de marque offre donc aux entreprises de précieux avantages tels qu'une fidélisation accrue de la part des clients, moins de vulnérabilité à l'égard de ses concurrents et des marges plus importantes (Keller, 2001).

Mais quels en sont les éléments constitutifs ? On trouve aujourd'hui de multiples défenseurs de l'identité de marque, mais une nouvelle fois, les auteurs ne défendent pas les mêmes choses. Cependant, ils s'accordent pour dire qu'elle est multidimensionnelle (Bontour &

Lehu, 2002). Dans leur livre, Bontour et Lehu (2002) s'entendent pour dire que l'identité de marque est composée de douze facettes liées et interférant entre elles:

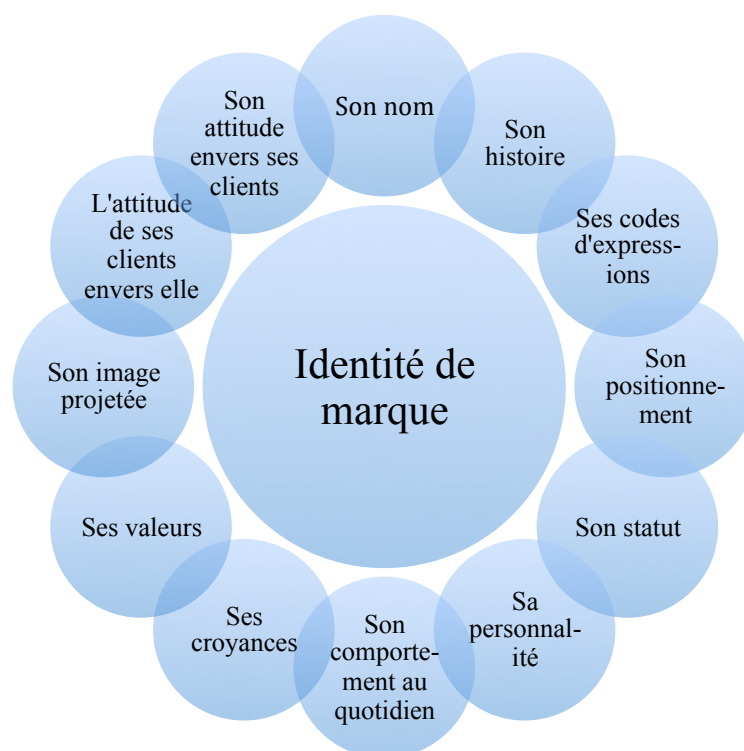


Figure 1 : Les éléments constitutifs de l'identité de marque (Bontour & Lehu, 2002).

Selon Kapferer (2007), définir son identité de marque serait devenu un besoin aigu afin de se faire entendre dans le brouhaha de notre surcommunication actuelle et d'éviter le marketing de la ressemblance de notre ère. Parmi toutes ces facettes, une d'entre elles demande de plus amples explications dans le cadre de la thématique du repositionnement. Il s'agit évidemment du « positionnement ».

- **Le positionnement**

D'après Ries et Trout (1982), lorsqu'une entreprise « positionne » sa marque, elle manipule l'esprit de ses clients, elle agit sur le mental de ses prospects en tentant de trouver des ouvertures où se positionner. L'objectif du positionnement serait alors d'identifier une position qui différencierait la marque par rapport à ses concurrents et qui correspondrait le mieux aux désirs de son client cible (Trommsdorff, 2008 ; cité dans Heine & Trommsdorff, 2010). Cette stratégie marketing permet donc au gestionnaire d'atteindre un avantage compétitif en réalisant des activités différentes de celles de ses concurrents ou en pratiquant les mêmes activités mais de manière différente (Porter, 2000). Le positionnement de marque est défini à

partir de l'identité de marque et est destiné à développer l'image voulue par l'entreprise dans le mental de ses consommateurs (Lewi & Lacoeyllhe, 2007). Selon Kapferer (2012), lorsqu'une marque se positionne, elle tente de répondre aux quatre questions suivantes « La marque pour qui ? La marque pourquoi ? La marque pour quand ? La marque contre qui ? ».

À côté de ces grandes règles du *marketing*, on s'aperçoit que les marques doivent se réadapter continuellement afin de maintenir ou de développer leur position sur le marché. La marque vit et le vieillissement est son premier ennemi. Afin de rester compétitif, chaque manager doit alors intégrer ce foisonnement et comprendre que sa marque ne persistera pas sans une ride. Une adaptation de son identité et de son positionnement peut donc devenir nécessaire à sa survie.

Chapitre 2 : La revitalisation

Marque et temporalité sont des mots étroitement liés car une marque n'existe qu'en se renouvelant. En effet, elle ne peut survivre sans se remettre au goût du jour. Ce n'est pas l'obsolescence qui tue la marque, mais la mauvaise gestion qui l'emmènera tout droit au cimetière. La marque est vivante et représente un enjeu. Elle vit au milieu de consommateurs qui évoluent, de marques concurrentes agressives, de juridictions qui changent la donne. Il faut alors se montrer rigoureux et enrichir, déployer, faire vivre la marque en la maintenant « jeune » (Bontour & Lehu, 2002).

- Définition : la revitalisation

Afin d'effacer les effets du temps, les gestionnaires devront procéder à une revitalisation, un processus de réappropriation ou de création de valeur pour la marque. Selon Kapferer (2008), la revitalisation d'une marque consiste à reconquérir ses capitaux propres en lui redonnant vie grâce à diverses opérations marketing. L'entreprise peut alors faire le choix de garder son produit tel quel, car pour elle le problème vient d'ailleurs, ou alors de le réinventer afin qu'il colle aux approbations des « nouveaux consommateurs » (Kapferer, 2012).

Parfois, même les stratégies de renforcement d'une marque les mieux conçues peuvent échouer (Keller, 1999). Malgré une notoriété profondément ancrée dans l'esprit des consommateurs, l'image de la marque demeurera toujours fragile. Dans pratiquement toutes les catégories de produits, il existe des enseignes, même admirées, qui ont connu des temps difficiles ou, dans certains cas, ont complètement disparu (Keller, 1999). Protéger, renforcer et valoriser sa marque est une tâche difficile mais accessible (Bontour & Lehu, 2002).

Considérer qu'une marque peut vieillir signifie qu'on estime qu'elle suit un certain cycle de vie, tel que les produits. Ce cycle est composé de cinq phases : la naissance, la croissance, la maturité et, enfin, le déclin (Kapferer, 2008). Selon Egan (2007), à ces phases pourrait s'ajouter « la revitalisation ». Elle viendrait s'adosser au déclin afin de redonner une nouvelle direction à la marque, être à nouveau prospère.



Figure 2 : Brand Lifecycle (Egan, 2007).

- Les causes de vieillissement d'une marque

« Fragilisées par des consommateurs plus aguerris et capables de décoder la majorité des signaux marketing. Fragilisées par la concentration économique constatée sur de nombreux secteurs. Fragilisées par une conjoncture économique à la robustesse beaucoup plus précaire, que les modèles économiques et financiers les plus expérimentés pouvaient le laisser penser. Fragilisées par des actionnariats puissants, dont les exigences légitimes a priori viennent parfois réduire à néant les efforts réalisés pour mettre en avant de nobles valeurs éthiques et citoyennes. Fragilisées par la contestation d'un militantisme anti-mondialisation dont l'écho semble de plus en plus fort à chaque manifestation. Fragilisées par une société de l'information capable, parfois inconsciemment, d'amplifier démesurément un faux-pas et/ou un accident. Fragilisées enfin, par un facteur temps qui semble de plus en plus insaisissable, mais dont on perçoit parfaitement la nature et la portée des méfaits potentiels... Les marques requièrent aujourd'hui toute l'attention de leur gestionnaire pour ne pas vieillir et finir par devenir des fantômes d'elles-mêmes, jusqu'à disparaître complètement » (Bontour & Lehu, 2002, p. 31).

Comme décrit par Bontour & Lehu (2002), des forces externes, telles que des facteurs culturels, politiques, économiques ou encore technologiques, complexifient un peu plus chaque jour la gestion des marques par les managers. Outre ces forces extérieures, l'entreprise elle-même peut provoquer un besoin d'ajustement dans sa manière de commercialiser ses marques, dû à de nouvelles directions stratégiques (Keller, 1999). L'amélioration, ou encore, le maintien en vie de leur capital exige des stratégies proactives éparpillées sur le long terme.

Une marque en déclin engendre une série de conséquences qu'il est difficile de stopper ; une baisse des ventes, la perte de parts de marché, des difficultés concernant les canaux de

distribution et des consommateurs ne trouvant plus la marque à leur goût (Müller, Kocher & Crettaz, 2013).

Le vieillissement d'une marque n'est pas un phénomène simple, « *chaque marque a une histoire unique, un cycle de vie spécifique et un mix personnalisé des causes de son vieillissement* » (Lehu, 2004, p. 148). Celui-ci trouve rarement son origine dans l'évolution négative d'une seule variable. De ce fait, il est essentiel pour un manager d'analyser, dans un premier temps et de manière rigoureuse, les causes de ce phénomène. Dans leur livre, « Lifting de marque », Bontour et Lehu (2002) expliquent qu'un **audit de la marque** permettrait d'identifier de manière optimale les causes du vieillissement et, ensuite, d'envisager un programme de rajeunissement approprié. Avant toute action, il faut s'interroger sur la marque (Keller, 1999). L'audit implique des procédures permettant d'évaluer sa santé et de découvrir sa source de valeur aux yeux de l'entreprise mais également de ceux des consommateurs (Keller & Apéria & Georgson, 2008). Au terme de celui-ci, les managers pourront considérer si oui ou non la marque vaut la peine d'être sauvée et proposer des plans stratégiques de revitalisation (Kapferer, 2008).

La marque peut-elle retrouver sa gloire d'antan ? Est-il rentable de la rajeunir ? Représente-t-elle un retour sur investissement ? Les démarches qui permettront de ressusciter la marque peuvent être coûteuses mais pas autant que lors de la création d'une nouvelle enseigne. Aaker (1991, p. 242) l'a souligné, « *la revitalisation est généralement moins coûteuse et risquée que l'introduction d'une nouvelle marque, qui peut coûter des dizaines de millions et sera plus susceptible d'échouer* ». Ceci s'expliquerait par le fait que, même mourante, une marque peut avoir conservé un certain capital, traduit par une grande notoriété ou une forte image de marque (Aaker, 1991). Cependant, même en sachant cela, il est possible que le relancement échoue, une analyse rigoureuse de pré-revitalisation est alors indispensable (Bontour&Lehu, 2002).

Comme dit plus haut, des marques perçues comme vieilles ne le sont pas fatalement à cause des mêmes raisons. Un recensement des sources de ce vieillissement est alors nécessaire via l'audit de la marque. Cependant, chaque auteur en marketing divise, à sa propre manière, sa grille d'analyse, en voici deux exemples :

Selon Thomas et Kohli (2009), il existe trois forces jouant un rôle dans la réussite ou le déclin d'une marque. Les *activités managériales et entrepreneuriales*, considérées comme des forces

génératrices, auraient une influence significative sur la santé de la marque. Elles sont classées en cinq catégories: « la qualité des produits, l'augmentation des prix sans augmentation du bénéfice, la réduction de prix, la négligence de la marque et l'incapacité à rester avec le marché cible ». Thomas et Kohli décrivent *l'environnement* comme une force sélective, capable de nuire à la survie de la marque. Les marchés étant de nature dynamique, ils peuvent être considérablement influencés par l'environnement plus large dans lequel ils opèrent. Enfin, les *actions intermédiaires des concurrents*, en réponse aux initiatives marketing de notre marque, agissent en tant que forces médiatrices lorsque ces concurrents « ont les poches profondes » (Thomas & Kohli, 2009).

Dans leur ouvrage, Bontour et Lehu (2002, pp. 64-65) listent les critères généraux de perception et d'évaluation du vieillissement d'une marque de la manière suivante :

	Symptômes et signes précurseurs du vieillissement
Critères objectifs	
Technologie du produit	✓ R&D vieillissante ✓ Nombre de dépôts de brevets en diminution ✓ Processus de fabrication obsolète ✓ Génération technologique dépassée ✓ Fabrication hors normes actuelles ✓ Technologies inadaptées aux attentes financières et/ou marketing
Caractéristiques du produit	✓ Indice de qualité inférieur aux concurrents ✓ Innovation produit ralentie ✓ Formes produit passéistes ✓ Couleurs produits hors mode ✓ Matériaux utilisés anciens ou n'étant plus appropriés ✓ Ergonomie produit inadaptée ✓ Augmentation rampante du niveau des stocks
Position concurrentielle	✓ Recul de la valorisation économique de la marque ✓ Recul de la part de marché constaté en valeur absolue ✓ Recul de la part de marché apprécié en valeur relative ✓ Arrivée de nouveaux entrants sur le marché
Circuit de distribution	✓ Diminution du taux de référencement de la marque ✓ Référencement dans des canaux de distribution en déclin ✓ Localisation pénalisante des points de vente ✓ Points de vente à l'aménagement vieilli

	(voir dégradé) ✓ Modification négative des caractéristiques marchandising du référencement ✓ Àge avancé de la force de vente
• Cible	✓ Réduction du trafic au point de vente ✓ Non-renouvellement constaté ✓ Augmentation de l'âge moyen des individus de la cible ✓ Accueil réticent à l'égard des nouveaux produits de la gamme ✓ Diminution des contacts venant de la cible (lettres, appels, réclamations,...)

	Symptômes et signes précurseurs du vieillissement
Critères subjectifs	
• Àge perçu de la marque	✓ Présence et couverture médiatique en déclin ✓ Désaffection relative de la part des leaders d'opinion ✓ Associations inappropriées et pénalisantes à l'évocation du nom de la marque ✓ Catégorisation de la marque de plus en plus vague et incertaine ✓ Arrivée de nombreux nouveaux et jeunes concurrents au positionnement très différent ✓ Décalage croissant et négatif avec l'âge chronologique de la marque ✓ Ecart-type croissant sur l'évaluation de l'âge par les différents segments de la cible ✓ Comparaison de la marque avec d'autres plus âgées ou disparues
• Produits en général	✓ Refontes successives de la stratégie suite au turn-over des gestionnaires de la marque ✓ Positionnement altéré et/ou repositionnement sans effet ✓ Surabondance de produits commercialisés sous licence ✓ Disparition de produits des classements, des concours... ✓ Désaffection relative de la part des leaders d'opinion ✓ Pseudo-innovation non validée par les études marketing ✓ Multiplication des extensions de gamme
• Communication	✓ Investissements en communication en diminution par rapport aux années précédentes ✓ Part de voix en baisse ✓ Packaging produit jugé vieilli ✓ Ton de la communication jugé dépassé ✓ Argumentaire hors tendance, hors valeurs actuelles

	✓ Créativité globale contestée et /ou mise en cause ✓ Changement d'agence conseil à répétition ✓ Plan média inadapté au vu des effets escomptés et non réalisés ✓ Personnage de marque non renouvelé et/ou non modernisé ✓ Effets de mode saisis par la concurrence et ignorés par la marque ✓ Réaction négative suramplifiée à l'occasion d'une opération de gestion de crise
--	---

Figure 3 : Grille des critères de perception du vieillissement d'une marque (Bontour & Lehu, 2002)

Dans ce tableau (figure 3), on peut lire deux types de critères susceptibles de causer le vieillissement de la marque : les critères objectifs et les critères subjectifs. Les seconds demandent une analyse plus approfondie (Bontour & Lehu, 2002) :

- *L'âge perçu* de la marque est l'âge que le consommateur lui attribuera, c'est son ressenti, il représente une forme de résistance psychologique au vieillissement. C'est un facteur stratégique important qui peut provoquer sa perte. Celui-ci est contrôlable et variable par les gestionnaires, au contraire de son âge chronologique, qui représente le nombre d'années écoulées depuis sa naissance.
- *La communication* de la marque varie et évolue au fil des années. Mais, il est important que le gestionnaire y prenne garde car celle-ci pourrait devenir une raison du vieillissement.
- *La cible* de la marque est un facteur potentiel. Cela est provoqué par le non-renouvellement de cette cible. En effet, une marque visant les seniors doit faire attention également à se faire connaître auprès de segments jeunes afin qu'ils soient intéressés par celle-ci une fois devenus « moins jeunes ». Il est donc important que la marque gagne en notoriété auprès d'une population plus large que sa cible si elle veut persister dans le temps.
- *Les produits* de la marque représentent également un facteur de risque. Ceci peut s'expliquer par un marché, une gamme ou un produit en déclin. Les goûts changent, les technologies progressent, les designs évoluent, c'est pourquoi une remise à niveau constante est nécessaire.

- Comment revitaliser sa marque ?

La revitalisation d'une marque n'est pas un concept nouveau. De nombreux théoriciens ont proposé leur processus servant à aider les managers dans la reconquête de leur capital de marque. Aaker (1991) travailla longuement sur la théorie de sept chemins pouvant être empruntés afin de revitaliser une marque (figure 4) :

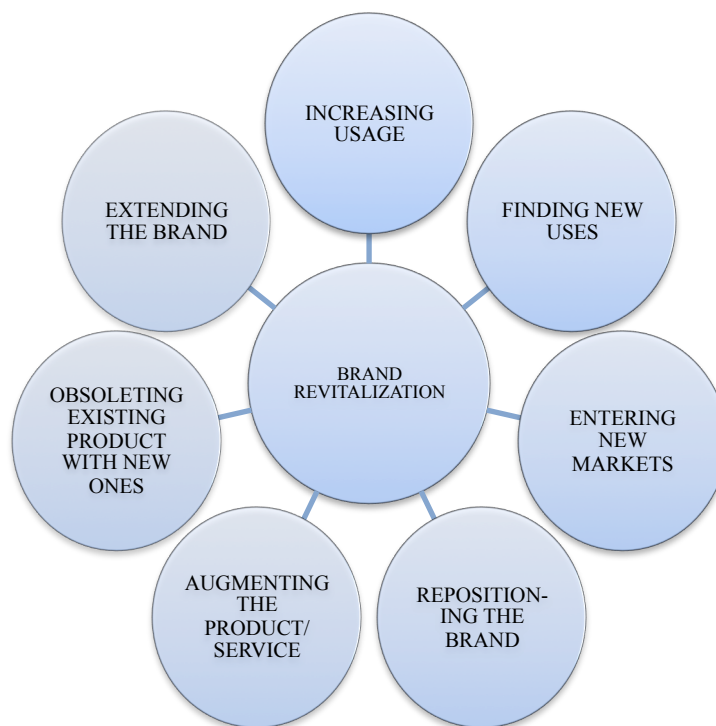


Figure 4: Revitalizing the brand (Aaker, 1991).

Selon lui, ces sept chemins ne sont pas mutuellement exclusifs, chacun approche le problème avec une perspective différente. L'utilisation de plusieurs d'entre eux augmenterait alors les chances du gestionnaire de trouver la stratégie gagnante. Cependant, un plan de revitalisation à toutes ses chances d'échouer lors d'un manque de cohérence. Le manager doit impérativement trouver la bonne composition de chemins pour le cas particulier de sa marque, car « *la nature d'un rajeunissement peut considérablement varier d'une marque à l'autre* » (Bontour & Lehu, 2002, p. 146).

En analysant les sept chemins d'Aaker, on se rend compte que seul le repositionnement de la marque lui permettrait cette jeune image tant souhaitée. En effet, comme on l'a vu dans le premier chapitre, le positionnement de la marque d'après Ries et Trout (1982) sert à manipuler l'esprit des clients, en agissant sur le mental des prospects. Si le manager vise à

rajeunir sa marque aux yeux de ses clients, son repositionnement est alors nécessaire. De plus amples détails sur ce chemin précis d'Aaker sont pertinents pour notre travail. Le prochain chapitre lui est consacré.

Chapitre 3 : Le repositionnement

La marque évolue dans un environnement instable qui l'oblige à se soumettre à de perpétuelles mutations afin de grandir parallèlement aux tendances du marché. Tout brand manager doit alors faire face, à un moment ou à un autre, au cycle de vie de sa marque. Il a conscience que celle-ci n'est pas éternelle, et que lorsqu'elle perdra de son éclat, il sera nécessaire de choisir entre trois options possibles (Lewi & Lacoeylthe, 2007) :

- Étendre la marque vers d'autres territoires
- Revitaliser la marque
- Tuer la marque

Pour être efficace, et mettre en œuvre un bon diagnostic de sa marque, l'entreprise doit tenir compte du contexte environnemental et sectoriel dans lequel elle se développe, mais pas seulement. Il est impératif que celle-ci reste cohérente et en symbiose avec son cœur d'activité stratégique déterminé au préalable, c'est-à-dire : la figure objective, voulue et perçue de sa marque (Lewi & Lacoeylthe, 2007). Dans le cas où le manager fait le choix de revitaliser sa marque, il va devoir convaincre ses clients de changer leur perception et de porter un regard plus favorable sur sa protégée (Lewi & Lacoeylthe, 2007). Une bonne façon stratégique de le faire est en « repositionnant » sa marque.

- **Définition : le repositionnement**

Pour durer, il faut savoir changer et se poser la question suivante « Quels sont les traits qui font partie du noyau dur de la marque et quels sont les éléments plus périphériques qui peuvent évoluer ? » (Kapferer, 2000). Comment répondre à cette question ? En repensant aux raisons du succès initial de la marque et à ce qui a permis de charmer les consommateurs, tout en gardant à l'esprit que celle-ci doit surprendre pour rester excitante (Kapferer, 2000). Les décisions de repositionnement sont fondées sur des facteurs internes et externes (Hooley et al., 1998, Zook & Allen, 2001; Baghai et al., 1999; Mintzberg, 1997).

Comme on l'a vu dans le premier chapitre, le positionnement de la marque « *est un processus de nature stratégique destiné à développer l'image voulue par l'entreprise dans l'esprit de ses clients et de ses prospects* » (Lewi & Lacoeylthe, 2007, p. 94). Lorsque l'on parle de

repositionnement, il s'agit alors de « réajuster cette image voulue » ce qui résulterait donc en un changement de perception de la marque de la part des clients. Selon Mintzberg (1987), le repositionnement est un déplacement d'une position stratégique à une autre afin de se développer dans un autre environnement de marché. Il est une réponse stratégique à un environnement changeant. Un tel changement représente une évolution fondamentale dans la proposition de l'entreprise, qui cherche à modifier la valeur de son offre (Turner, 2003 cité dans Ryan, Moroney, Geoghegan & Cunningham, 2007). Le repositionnement d'une entreprise peut se manifester par plusieurs stratégies. Notamment, par une mutation dans la conception de son produit, par une modification de son image de marque ou de son nom de marque, ce qui déplace la position concurrentielle du produit dans le marché (Zikmund & d'Amico, 1993). Cette mise en place est conduite par la volonté de combler un écart entre les besoins du marché et la capacité des entreprises à y remédier (Corstjens & Doyle, 1989).

- Différents types de repositionnement

Il existe de nombreuses stratégies de repositionnement, toutes plus ou moins différentes les unes des autres. Dans la littérature, on aperçoit rapidement des divergences dans leur catégorisation. Voici, ci-dessous, un aperçu des stratégies identifiées comme étant les plus pertinentes à ce jour :

Six stratégies sont envisageables selon Lambin (2008, p. 294) : « (1) modifier le produit ; (2) modifier les croyances à propos d'une marque ; (3) modifier les croyances à propos des marques concurrentes ; (4) modifier l'importance d'un attribut performant ; (5) attirer l'attention sur des attributs non pris en considération ; ou (6) minimiser l'importance d'un attribut peu performant (Boyd et al., 1972) ».

Doyle et Stern (2006) présentent des stratégies similaires en les divisant en deux catégories distinctes. Les stratégies objectives : (1) introduire une nouvelle marque ; (2) changer la marque existante. Les stratégies psychologiques : (3) modifier les croyances à propos de la marque ; (4) modifier les croyances à propos des marques concurrentes ; (5) modifier le poids d'un attribut performant ; (6) introduire de nouveaux attributs ; (7) attirer l'attention sur des attributs négligés ; (8) trouver un nouveau segment de marché.

Pour Kumar (2009), il y aurait 7 stratégies de repositionnement orientées de manière différente. Tout d'abord, une marque peut être repositionnée en changeant son segment, c'est

le *Segment-oriented Repositioning*. De ce fait, l'auteur explique qu'il est possible de suivre les tendances du marché et d'adapter les associations qui sont faites à une marque afin de plaire à un public différent et ça selon les préférences du moment. Ensuite, l'auteur parle du *Value-oriented Repositioning* qui repositionne la marque en marque « fiable » qui apportera à ses clients de la valeur et promet de ne jamais les décevoir. Le *Brand Enhancement and Segment-oriented Repositioning*, quant à lui, est utilisé par les gestionnaires souhaitant renforcer l'image de leur marque ainsi que ses associations afin de toucher et sensibiliser un autre public ou un public plus large. Beaucoup d'entreprises font ainsi l'usage de célébrités très appréciées possédant un certain « appel charismatique » qui sert donc d'association positive. Un peu plus loin, Kumar nous parle d'un repositionnement utilisant des valeurs symboliques qu'il appelle le *Symbolism-oriented Repositioning*. Cette stratégie serait utile aux marques possédant une image fonctionnelle fortement ancrée mais souhaitant élargir leur marché en se liant d'un positionnement symbolique, sans pour autant perdre leur première association. L'*Upmarket Technology-oriented Repositioning* consiste à investir dans sa Recherche & son Développement afin d'« upgrader » son produit dans le but d'atteindre un public différent, sans pour autant abandonner ses anciennes gammes. Ensuite, il en vient au *Niche-oriented Repositioning*, utile aux marques dites « de niche » qui, une fois leur notoriété bien installée, peuvent agrandir leur clientèle en augmentant leur visibilité. Et enfin, il termine par le *Change of Image-oriented Repositioning* qui, comme son nom l'indique, permet de changer l'image d'une marque en adaptant son marketing mix. Kumar donne, entre autres, l'exemple de Ray Ban qui augmenta ses prix afin d'obtenir l'image d'une « marque premium ».

Simms et Trott (2007) et leur article « An analysis of the repositioning of the “BMW Mini” », divisent les stratégies de repositionnement de la manière suivante :

		Functional brand characteristics	
		Existing	New
Symbolic brand characteristics	Existing	Brands Positioning maintained	Rational repositioning
	New	Emotional repositioning	Complete repositioning

Figure 5: Brand Repositioning (Simms & Trott, 2007).

Dès lors, on dit d'un repositionnement qu'il est *rationnel* lorsque l'on apporte uniquement des modifications fonctionnelles au produit, ce qui permet ainsi d'en améliorer la qualité. À l'opposé, le repositionnement *émotionnel* fait référence à des variations d'ordres symboliques. Enfin, le troisième type de repositionnement est un mélange de ces deux aspects.

- **Repositionnement complet : quatre solutions stratégiques**

Lorsqu'un manager procède à un repositionnement complet de sa marque, cela entraîne des répercussions sur la globalité de sa gestion. Quatre solutions stratégiques, dépendantes les unes des autres, sont alors envisageables afin que le repositionnement soit traduit dans chacune des facettes de la marque : la modification de l'identité de la marque, la dynamisation de sa communication, le renouvellement de sa cible et l'évolution de son portefeuille de produits (Bontour & Lehu, 2002).

La modification de l'identité de marque

Notre consommateur est plus instruit et exigeant qu'auparavant, la vieillesse lui confère une image négative, il a la soif de vie. La marque devra alors éloigner cette négation afin de plaire au plus grand nombre en quête d'images cohérentes avec leurs ambitions. Attention, on ne parle pas ici d'un changement radical de l'identité de la marque, de son cœur spirituel, mais bien d'une évolution de celle-ci. Une marque ne peut oublier son histoire, son statut, sa personnalité, ses croyances, ses valeurs enfin, bref, tout ce qui constitue son identité. Une fois de plus, le manager doit faire preuve de cohérence, dans le cas contraire, il risquerait de déstabiliser le consommateur et de perdre sa plus grande richesse : la notoriété de sa marque (Bontour & Lehu, 2002). Suite au vieillissement constaté, il est nécessaire de faire évoluer la

perception de l'acheteur vis-à-vis de la marque et ceci demande une évolution de certaines de ses caractéristiques.

Améliorer l'image de marque, redéfinir son essence, optimiser son attitude à l'égard de ses consommateurs ou encore tirer parti d'une certaine nostalgie envers la marque en revenant à ses racines sont différentes manœuvres permettant de créer une nouvelle source de valeur auprès des consommateurs (Keller, Parameswaran & Jacob, 2011 ; Sunil & Kohli, 2009 ; Müller, Koehler & Crettaz, 2013).

La première question à laquelle un manager doit tenter de répondre lors de la modification de l'identité de sa marque est la suivante « quels sont les éléments de l'identité de ma marque qui continuent à représenter une certaine pertinence pour mes consommateurs ? » et « quels sont ceux qui ont perdu tout sens ? » (Kapferer, 2008). L'objectif d'une cure de rajeunissement est d'obtenir un nouveau reflet dans l'œil du consommateur, non pas d'éradiquer tous ses repères auxquels il était habitué (Bontour & Lehu, 2002).

Dynamiser sa communication

La revitalisation implique l'établissement de nouveaux paramètres pouvant plaire à un certain réseau de clientèle (Kapferer, 2008). Mais la reconnaissance de ces paramètres par le client demande à la marque une certaine visibilité. Si le consommateur ne voit pas, il n'achètera pas. Une erreur cependant souvent commise par les entreprises voyant leur protégée en plein déclin est de réduire leur communication au minimum vital, ce qui amplifie les effets négatifs du vieillissement (Bontour & Lehu, 2002).

Le rôle du manager est de faire en sorte que le consommateur ne passe pas à côté de sa marque. Qu'il pense à son achat ou à sa consommation lorsqu'elle est capable de satisfaire ses besoins ou envies (Keller, Parameswaran & Jacob, 2011). Si l'audit de la marque déceut un vieillissement dû à sa communication, il doit alors mettre en place une stratégie qui permettrait son évolution. La communication peut s'avérer être un merveilleux porte-voix suscitant l'intérêt chez le consommateur et sa dynamisation peut se faire très rapidement, d'où l'utilisation fréquente de cette stratégie lors de la relance d'une marque (Bontour & Lehu, 2002). Il existe plusieurs moyens possibles pour (re)dynamiser sa communication :

- *Augmenter l'usage ou trouver de nouveaux moyens d'utilisation du produit*
- *Faire appel à des leaders d'opinions, tels que des stars*

- *Augmenter son implication dans la distribution*
- *Éduquer le consommateur sur la catégorie du produit*
- *S'associer à une autre marque, co-branding*

(Keller, Parameswaran & Jacob, 2011 ; Sunil & Kohli, 2009 ; Müller, Kocher & Crettaz, 2013 ; Bontour & Lehu, 2002).

Renouveler sa cible

Nous avons parlé depuis le début de ce chapitre du vieillissement de la marque, mais il n'est pas à oublier que ses consommateurs vieillissent également avec le temps. La nature est ainsi faite, le temps passe et les habitudes et envies de l'acheteur varient en permanence. Seront-ils alors toujours attirés ou intéressés par la même marque ? Rien n'est moins sûr (Bontour & Lehu, 2002).

Que faut-il donc faire lorsque la cible s'éloigne de notre offre ? En tant que manager, on pourrait suivre sa clientèle mais on vieillira alors avec elle. L'autre option serait de changer radicalement de cible, ce qui représenterait une dépense considérable et un programme extrêmement difficile et risquerait de frustrer le consommateur actuel (Thomas & Kohli, 2009 ; Bontour & Lehu, 2002).

Plusieurs actions moins coûteuses et moins risquées peuvent être envisagées :

Retenir les consommateurs dont la marque jouissait auparavant grâce à un programme de fidélisation (Keller, Parameswaran & Jacob, 2011 ; Bontour & Lehu, 2002). Néanmoins, cette option suggère une fidélisation des employés au préalable. En effet, ces derniers portent sur eux toute l'image de l'enseigne et leur attitude influence donc son âge perçu (Bontour & Lehu, 2002).

Attirer un nouveau segment de marché, par exemple une nouvelle tranche d'âge, ce qui représenterait une clientèle supplémentaire (Keller, Parameswaran & Jacob, 2011 ; Bontour & Lehu, 2002). Il est cependant difficile de remplir des objectifs divergents, amenés par deux types de segments, avec une seule et même marque. Des variations et adaptations sont alors essentielles pour répondre aux besoins du nouveau segment et il est impératif de ne pas réduire la différenciation produit afin de créer de meilleures économies d'échelles. En effet, ceci pourrait mener à un cannibalisme commercial (Thomas & Kohli, 2009).

Faire évoluer le portefeuille de produits

Le consommateur vieillit, le monde évolue, les habitudes changent et les besoins grandissent. Avec tout ça, nos produits prennent de l'âge. Deux solutions s'offrent alors au manager, l'innovation ou l'extension.

L'innovation. Peut-être que si nos produits s'intègrent mieux à l'air du temps alors notre marque bénéficiera d'une cure de jeunesse ? Ça semble correct (Bontour & Lehu, 2002). Selon Lehu (2004, p. 136) « *une marque est considérée comme vieille dès lors que ses consommateurs commencent à la négliger. Non pas parce que ses produits manquent de qualité, mais tout simplement parce qu'ils goûtent, résonnent ou paraissent vieux par rapport aux nouveaux* ». Grâce à l'innovation, une marque peut également échapper à la concurrence trop rude de son marché et délier ses mains en rendant ses propres produits obsolètes (Aaker, 1991).

L'extension de marque, principe selon lequel une marque étend son nom à un secteur/marché différent de celui sur lequel elle exerçait jusqu'à présent. La difficulté est la cohérence. Une mauvaise stratégie d'extension risquerait de mettre en péril le capital entier de la marque. Le manager doit mesurer avec minutie ses opportunités mais également ses risques. Le tout est de rester logique dans son « brand stretching » afin de ne pas heurter son image de marque (Bontour & Lehu, 2002).

On conclut donc ici qu'il existe une multitude de choix se proposant aux managers qui ont pour volonté de raviver leur marque grâce à une stratégie de repositionnement. Mais qu'en est-il des fautes à éviter ?

- Les erreurs à ne pas commettre

Souvent, le repositionnement est un choix nécessaire à la survie d'une marque, néanmoins, les risques qui lui sont liés ne sont pas à négliger. Afin de ne pas mener la marque à sa perte, l'entreprise va devoir tenir compte de six éléments majeurs proposés par Ryan, Moroney, Geoghegan & Cunningham (2007). C'est-à-dire, ses valeurs stratégiques fondamentales, sa flexibilité stratégique, la capacité d'apprentissage de ses équipes de management, la sensibilisation de ses consommateurs, l'orientation externe, l'engagement du management et la croyance en son produit et sa marque.

Selon les dires de ces auteurs, l'organisation en charge de la marque doit veiller à ce que son nouveau positionnement reste en lien avec ses valeurs stratégiques fondamentales. Le repositionnement implique un réalignement, non une élimination radicale de son cœur de métier. Lorsqu'une marque présente des symptômes du vieillissement, la tentation à transformer son identité est grande, mais ceci serait une faute d'appréciation grave. La cure de rajeunissement n'a pas pour but d'éradiquer l'ancienne identité de la marque mais de faire *évoluer* certaines de ses caractéristiques (Bontour & Lehu, 2002).

Par « flexibilité stratégique et capacité d'apprentissage », les auteurs attendent des équipes gérant la marque qu'elles soient ouvertes au changement et réceptives. Sans cela, aucune évolution ne verra le jour. De ce fait, il est nécessaire qu'elles partagent une vision commune afin que la marque se développe au fil du temps.

Ryan et al. (2007) affirment également que la conscience globale des catégories de consommateurs qui utilisent la marque devrait aider la direction à cibler les clients les plus susceptibles de se laisser influencer par l'achat du produit. En outre, tenir compte de leurs besoins et de leur sensibilité permettrait à la gestion d'adapter de manière audacieuse son offre. La nouvelle proposition stratégique de l'entreprise peut être un échec si elle est incapable de rencontrer les attentes des consommateurs présents et futurs (Uggla, 2006). Trout (2000) nous rappelle également que le cerveau des individus est limité. Dès lors, la firme a tout intérêt à créer des arguments forts afin de convaincre ses consommateurs potentiels de l'attractivité de son offre (Trout, 2000 ; cité dans Rafijevas & Todiras, 2010).

Ensuite, sans une compréhension enracinée de son environnement externe, et donc de ses concurrents, une marque ne peut se focaliser sur ses propres différences et sa valeur ajoutée. Selon Hankinson et Cowking (1993), le risque majeur pour la marque serait alors de perdre les principaux attributs de son offre, c'est pourquoi une étude solide de la concurrence n'est pas facultative.

Enfin, les auteurs argumentent à propos de la nécessité d'un repositionnement dirigé depuis le sommet de l'entreprise. Ainsi, il doit débiter et s'achever avec le CEO (Trout & Rivkin, 2009). Ce dernier est également appelé à « motiver ses troupes » et montrer sa volonté de réussir. Par conséquent, un engagement supérieur auprès des employés sera suscité grâce à la démonstration d'un espoir de la part de leur supérieur. Il n'est pas à oublier que des mois et

même parfois des années peuvent s'écouler avant de voir arriver les premiers effets bénéfiques suite aux changements réalisés (Corstjens & Doyle, 1989). En outre, sans sentiment d'appartenance à l'entreprise, à la marque, au produit, en bref, à la culture de l'organisation, un employé ne pourra croire en la réussite de son projet. C'est pourquoi, la direction ne peut fermer les yeux sur une mauvaise intégration d'un de ses membres (Soubba, 2001; Ryan, 2007).

Que deviennent ces stratégies de repositionnement une fois appliquées sur un marché spécifique ? Selon Lewi et Lacoeylthe (2007), il pourrait y avoir autant de types de marques que de types de marchés. Chaque marque possède ses propres normes, son propre comportement et même son propre vocabulaire. Il est alors pertinent de s'interroger face à ces disparités. Ainsi, tout bon gestionnaire se doit d'évaluer les critères stratégiques de sa marque, c'est-à-dire sa nature, son statut et sa fonction, afin de réussir sur son marché (Kapferer, 2007). Le prochain chapitre s'intéresse alors à la marque de luxe en détails.

Chapitre 4 : Le luxe

Il y a une spécificité forte de la marque de luxe et c'est la raison pour laquelle elle ne peut être traitée de la même manière qu'une marque classique. Il importe donc de décrire le sens de ces concepts afin de déboucher sur une prise de conscience des dangers d'une extension simple des méthodes classiques du marketing à une marque de luxe. Ce type de marque, plus que toutes les autres, témoigne de caractéristiques atypiques qui demandent une gestion spécifique (Kapferer, 2007).

- Définition : le luxe

Les définitions du luxe s'accumulent depuis des siècles, le mot lui-même ne date pas d'hier. Pour comprendre ce qu'il représente, il est important de revenir sur les origines de sa signification. En réalité, la racine du mot est dépourvue de toute connotation positive. Le terme serait en effet dérivé de l'ancien langage français, *luxurie*, qui signifie « lascivité » ou encore, « auto-indulgence ». En remontant plus loin, on découvre également que *luxus*, en latin, se traduit par « l'excès, l'extravagance » et même, « l'indulgence vicieuse » (Pitt, Berthon, Parent & Berthon, 2009). Quant au mot *luxatio*, également en latin, lui voudrait dire « distance » (Kapferer, 2012). Ce n'est que bien plus tard que la signification du luxe a pris un tout autre tournant, en étant associé à « une manière d'échapper à l'ordinaire » (Pitt, Berthon, Parent & Berthon, 2009).

Cependant, la définition du luxe a été, et reste à ce jour, beaucoup discutée par les auteurs. Trop souvent, ceux-ci se sont mépris d'utiliser ce terme dans des situations incongrues. En parcourant la littérature, on s'aperçoit que chaque auteur a incorporé ses propres critères à la définition de ce qu'est le luxe et ceci ne nous amène donc pas à une définition concrète. Par exemple, Jean Castarède (2014, pp. 4-5), donne au luxe la définition suivante: « *le luxe, c'est ce qui n'est pas courant et qui est lié au don, à la représentation, à la magnificence et à la fête. C'est tout ce qui n'est pas nécessaire* ». Il ajoute que tout ce qui est rare est luxueux et par rare il veut dire « ni commun, ni courant ». Quant à Bastien et Kapferer (2008, p. 11), d'après ces auteurs, le luxe est « *un vrai concept sociologique et psychologique. Ce n'est pas seulement un métier, un savoir-faire typique de certaines marques [...], mais une façon différente et globale de comprendre les clients et de gérer la marque et l'entreprise* ».

Ces différentes connotations attribuées au luxe par les auteurs pourraient s'expliquer par les allégations de Kapferer (2008) selon lesquelles le concept de luxe n'est pas une catégorie dans l'absolu, mais un ensemble relatif qui ne peut être dissocié de la structure politique et sociale du siècle auquel il appartient. Chaque individu aurait alors sa propre définition de ce qu'est le luxe, en fonction du lieu d'où il vient, de ses mœurs et habitudes de vie ou encore de son éducation,...

Malgré la difficulté à donner au luxe une définition, certaines caractéristiques propres à *une marque de luxe* peuvent être analysées afin de mieux comprendre cette industrie.

- **Les caractéristiques d'une marque de luxe**

Il existe quatre catégories principales de produits proposés par les marques de luxe : la mode et ses accessoires, les parfums et cosmétiques, le vin, et enfin, les montres et bijoux. À ceci, se sont ajoutés récemment de nouveaux secteurs, tels que les voitures, les hôtels, les voyages, les ameublements, les compagnies aériennes et mêmes, les banques privées (Fionda & Moore, 2009). Mais concrètement, qu'est-ce qui caractérise une marque de luxe ? Bien souvent, elles sont fortement associées aux produits qu'elles offrent. De ce fait, les caractéristiques de ces mêmes produits leur sont attribuées (Heine, 2011). Il serait une nouvelles fois difficile de définir ce qu'est une marque de luxe de manière objective mais il est néanmoins possible d'en citer les caractéristiques. Neuf thèmes clés s'imposent dans la littérature :

Une identité de marque bien définie

Celle-ci est à la base de l'existence même de la marque et de sa différenciation concurrentielle (Bontour & Lehu, 2002). Qu'est-ce qui la rend si exceptionnelle par rapport à ses concurrentes ? Son identité, car elle renvoie à son histoire et à ses valeurs, c'est ce qui lui a permis d'émerger sur son marché. C'est en déterminant clairement et fermement son ADN, qu'une marque de luxe va parvenir à inspirer émotionnellement ses consommateurs. En effet, alors que les produits grand public plaisent principalement (mais pas entièrement) pour leur fonctionnalité, les produits de luxe, eux, génèrent de nombreuses associations non fonctionnelles (Heine, 2011). De ce fait, c'est souvent un partage pour les mêmes valeurs et une image prestigieuse aux yeux de l'acheteur qui va le pousser à dépenser des fortunes dans des produits hauts de gamme. Il aura ainsi l'impression d'acquérir une partie de l'héritage de sa marque bien aimée (Fionda & Moore, 2009).

Une communication « haut de gamme »

Afin d'arriver à toucher de manière émotionnelle ses consommateurs, une marque de luxe élabore stratégiquement sa communication. Défilés de mode, publicités, relations publiques, sponsoring, marketing direct et l'appui des célébrités sont des moyens utilisés par ces marques afin d'installer leur notoriété. Cependant, chacune y utilise sa propre méthode, correspondant à sa propre identité (Fionda & Moore, 2009).

Un produit faisant preuve d'intégrité

Certains attributs, dans ce qui caractérise une marque de luxe, sont considérés cruciaux. Pour les consommateurs, celle-ci doit leur offrir divers bénéfices qu'ils ne retrouveraient nulle part ailleurs (Fionda & Moore, 2009):

Durabilité & Valeur : les produits de luxe sont généralement associés avec le mot « durabilité » (Berthon et al. 2009, cité dans Heine, 2011). Tel un diamant, ils sont éternels. Ils ne peuvent s'effriter, même après plusieurs années d'utilisation, et si un défaut survient, il sera alors réparé par l'enseigne. En succombant à l'achat d'un produit de ce rang, la plupart des acheteurs voient en leur produit une qualité supérieure, qui pourrait se traduire par un matériel de meilleure qualité ou une manutention plus expérimentée. De ce fait, ils ont pour espoir de le garder à jamais (Heine, 2011).

Confort & Usage : il est également attendu d'un produit de luxe qu'il apporte à son acheteur une facilité d'utilisation accompagnée d'un gain de temps et d'un confort considérable. Ceci est possible grâce aux compétences techniques et stylistiques du fabricant (Heine, 2011).

Fonctionnalité & Performance : enfin, l'acheteur n'est pas prêt à dépenser des fortunes pour un produit qui ne lui prouvera pas à maintes reprises qu'il est le meilleur dans sa catégorie. Un produit de luxe doit jouer son rôle de manière plus performante que les produits des gammes inférieures et prouver sa supériorité grâce à une innovation constante (Heine, 2011).

Une « brand signature »

On retrouve une part de magie dans l'offre des marques de luxe. Celle-ci est créée en partie par la *griffe* du créateur qui veille à rendre son produit ou service unique et reconnaissable (Kapferer, 2012). Les produits nécessitent alors un concept esthétique particulier. Il arrive souvent qu'une marque désigne un produit « iconic » qui incarnerait la signature de la marque. Ce dernier serait une sorte d'icône servant de représentation de son identité, de son

ADN. De plus, dans bien des cas, le produit « iconic » permet de mettre en scène l'héritage de la marque autour du design de son emballage ou de l'histoire théâtralisée dans sa publicité (Fionda & Moore, 2009).

Un prix fort

La marque de luxe affecte à ses produits un prix plus élevé que la moyenne car il contribue à définir son positionnement (Bontour & Lehu, 2002). Le prix n'est donc pas uniquement traduit par un niveau de qualité supérieure ou une main d'œuvre plus importante, mais sert également d'outil créant une barrière à l'entrée (Fionda & Moore, 2009). En effet, le luxe est un plaisir égoïste qui craint la masse. Les marques sur ce secteur veulent offrir à leur consommateur l'exclusivité, le plaisir de pouvoir se payer un produit auquel le consommateur moyen n'a pas accès (Bontour & Lehu, 2002), et ainsi montrer son statut. Elles créent donc des groupes de *happy few* et opèrent comme distinction sociale (Chevalier & Mazzalovo, 2008). Un prix fort permet alors d'éliminer certains acheteurs potentiels et d'attirer davantage sa cible.

L'exclusivité

Comme dit ci-dessus, les marques de luxe ont pour ambition d'offrir l'exclusivité à leurs consommateurs. De ce fait, à l'opposé des produits grand public, elles limitent leur production et jouent la carte du « hard to get ». De fait, une certaine rareté est alors créée (Heine, 2011). En manigançant ces limitations artificielles, (*artificielles*, car elles ne se justifient pas par une composante rare du produit), la marque restreint l'accessibilité à ses produits qui seront alors vus comme « exclusifs ». De plus en plus, elles contrôlent également la possibilité d'accès à leurs produits en pratiquant une distribution très sélective. En effet, selon les principes de base en luxe, le client doit sortir de ses sentiers battus pour trouver les biens dits « de haute catégorie » (Fionda & Moore, 2009).

Un héritage revendiqué

En général, la marque de luxe raconte une histoire, son histoire, que ce soit réel ou fictif. La plupart d'entre elles reprennent le nom d'une personne, un artisan, et construisent leur identité autour de son récit (Chevalier & Mazzalovo, 2008). Une implication émotionnelle, telle que la nostalgie, émane dans le cœur du consommateur, qui sera alors attiré par la crédibilité de la marque (Kapferer & Bastien, 2009). De plus, en retraçant son héritage, elle peut se permettre

de venter l'authenticité de ses produits et d'ajouter ainsi un côté non ordinaire à son image de marque (Heine, 2011).

Un environnement prestigieux et une expérience hors du commun

Les personnes qui viennent acheter un produit exceptionnel s'attendent à un service impeccable et à une expérience unique. C'est pourquoi, il existe un réel besoin d'offrir à ceux qui poussent la porte d'un magasin de luxe un moment inoubliable (Chevalier & Mazzalovo, 2008). De ce fait, de nombreuses marques prennent l'initiative d'intégrer leur distribution en aval et en amont. Ainsi, elles exercent un plus grand contrôle sur la qualité de leurs produits mais aussi sur le service offert au sein de leurs établissements (Heine, 2011).

Une culture partagée

Cette caractéristique s'applique en réalité à toutes les organisations quel que soit leur secteur d'activité. La culture d'entreprise se réfère à l'identité et à l'esprit unique de la marque, ce qui la différencie de ses concurrents. Elle est considérée primordiale pour une marque de luxe puisqu'elle aide les employés à comprendre ses désirs et, grâce à un sentiment de proximité et d'appartenance, les encourage à délivrer de manière qualitative ses promesses (Fionda & Moore, 2009).

De ce tour d'horizon général des différentes caractéristiques d'une marque de luxe, nous pouvons tirer des enseignements. En effet, on peut conclure qu'elle demande beaucoup de rigueur et de cohérence afin d'assurer le respect de son positionnement et donc, son succès. Chaque détail compte et toute erreur se fera sévèrement sentir. C'est pourquoi la création et le maintien d'une marque de luxe sont des activités extrêmement complexes qui demandent de la part de ses collaborateurs un investissement continu (Fionda & Moore, 2009).

Selon les affirmations de Kapferer et Bastien (2009, p. 312) « [...] *in order to enter the luxury market, to build a successful luxury brand and to make it remain a luxury brand, one has to forget the classical marketing rules. The successful luxury goods marketers turn traditional marketing practices upside down to achieve profitable success* ». On comprend donc que le luxe est une culture qui doit être parfaitement comprise avant d'être pratiquée et ceci étant donné son marché unique fait de règles qui lui sont propres. Il serait donc intéressant de les parcourir.

- **La spécificité de la gestion du luxe**

De nos jours, de nombreuses marques se donnent l'allure de *marques de luxe* mais ne le sont pas. Il est vrai que l'on retrouve chez elles certains ingrédients cités ci-dessus, cependant, il leur manque le bon assaisonnement créé par « la magie du luxe ». Le luxe est unique et spécial et il ne peut être confondu (Kapferer, 2012). La raison de cette « imitation » est la découverte que ce positionnement serait un plus pour leur compétitivité (Chevalier & Mazzalovo, 2008).

Alors, comment orchestrer sa marque de luxe ? Quels sont les impératifs qui doivent régner dans sa gestion ? Quels sont ses grands principes managériaux ?

Elle n'est pas comparable

C'est une obsession dans la stratégie du luxe, être superlatif et non comparatif (Kapferer, 2012). Une marque de luxe ne va pas vérifier si l'herbe est plus verte ailleurs. Son identité est sa seule raison d'être et elle en est fière, elle n'a rien à envier aux autres, *she is what she is*. Alors que dans le secteur de la grande consommation on se mène une guerre incessante afin d'obtenir les meilleures parts de marché, aucune comparaison entre marques de luxe ne doit être établie, être unique est la seule chose qui compte (Kapferer & Bastien, 2009).

Elle ne se plie pas aux demandes des clients

Alors que pour le marketing traditionnel, le client est roi, les produits de luxe, eux, naissent des envies de leur créateur, de sa *griffe* (Kapferer & Bastien, 2009). Ils ne sont pas élaborés en réponse aux souhaits des clients mais sont une traduction de la vision de la marque. Le challenge qui se pose donc aux gestionnaires du luxe est le suivant : « ne pas s'adapter à la demande du client mais satisfaire au maximum ses attentes, lui offrir l'attendu inattendu » (Dubois, 1992, p.31, cité dans Heine, 2011).

Elle rend son achat difficile

Plus grande est l'inaccessibilité, plus grand est le désir. Les marques de luxe l'ont bien compris et s'efforcent donc d'enrichir leur succès sans affaiblir leur exclusivité (Heine, 2011). Ce phénomène survient lorsque l'on prive un enfant de son jouet, résultat, celui-ci est d'autant plus attrayant à ses yeux. Mais comment parvenir à cette réaction ? De nombreux obstacles peuvent être créés, tels que la limitation du nombre de points de vente, l'instauration

de listes d'attente, la régulation de sa production ou encore, la création d'éditions limitées (Kapferer & Bastien, 2009).

Elle s'adresse à un public vaste

Le rôle des campagnes publicitaires de la marque de luxe n'est pas de vendre. Évidemment, c'est la finalité souhaitée mais elle communique un message beaucoup plus subtil. Elle tente en effet de séduire ses clients en allant à la rencontre de leurs désirs bien ensevelis. De ce fait, elle vise à la création d'un rêve auquel l'acheteur potentiel ne pourra résister. Cependant, la marque de luxe ne s'adresse pas uniquement à ses consommateurs. En enrobage ses clients de son pouvoir de persuasion, elle espère également séduire au-delà de sa cible. Quelle est la logique ici ? C'est simple, créer le désir dans les yeux des autres. Les produits de luxe jouent le même rôle que les médailles pour les officiers, permettre d'assouvir une récompense personnelle et donc, dans notre cas, d'exhiber au monde son statut social (Kapferer, 2012). Si personne ne reconnaît la marque derrière l'achat, une partie de la valeur du produit disparaît (Kapferer & Bastien, 2009).

Elle augmente ses prix de manière continue

Une marque de luxe doit mener sa stratégie de prix avec prévoyance. Une réduction de prix, par exemple, risquerait d'heurter son image (Keller 2009, cité dans Heine, 2011). La poursuite d'une croissance de profits peut être obtenue de deux manières principales dans ce secteur : par une augmentation des prix ou par une augmentation du volume de production (Bontour & Lehu, 2002). La première proposition peut surprendre, néanmoins, ses effets sont simples : en haussant ses prix, la marque démontre une nouvelle fois son exclusivité et accentue sa rareté, ce qui risque d'être valorisé par certains acheteurs en quête d'admiration (Vigneron & Johnson, 1999, p. 4, cité dans Heine, 2011). En outre, les produits ne sont désormais plus atteignables par les « mauvais acheteurs » auxquels la marque ne veut pas être associée par peur d'effrayer les clients-cibles avec un plus grand pouvoir d'achat (Kapferer & Bastien, 2009).

Suite à ce dernier chapitre, on ne peut dédaigner qu'il existe des différences incontestables entre marques classiques et marques de luxe et qu'une gestion particulière doit leur être accordée d'après la littérature. Le décor ainsi planté, une analyse empirique serait à présent un outil pertinent pour compléter, confirmer ou encore réfuter l'information obtenue sur notre sujet dans la littérature. Ceci fera donc l'objet de la seconde partie de ce travail.

DEUXIÈME PARTIE : ÉTUDE DE MARCHÉ

Chapitre 5 : Méthodologie

Avant de débiter la recherche, il est nécessaire de trouver les réponses aux trois questions suivantes :

- ✓ Quelle est la nature de la recherche ?
- ✓ Quel est le design de la méthode de recherche ?
- ✓ Quelle est la stratégie de la recherche ?

Ensuite, nous parlerons de la stratégie utilisée pour exécuter la récolte des données et les analyser.

- But de la recherche

Après avoir développé une partie « revue de littérature » rassemblant les préceptes existants sur la revitalisation d'une marque, sur le repositionnement stratégique mais aussi sur les caractéristiques d'une marque de luxe, il est à présent temps de compléter l'information disponible. En effet, après s'être interrogé sur les aspects théoriques développés dans la littérature, il serait intéressant de réaliser une étude de terrain, afin d'étoffer notre cadre théorique, qui permettrait de mieux comprendre les facteurs clés de succès d'un repositionnement effectué dans le but de moderniser la marque de luxe et d'ainsi assurer sa survie. Pour cela, nous allons nous concentrer sur nos questions de recherche et tenter d'y répondre grâce à l'analyse parallèle de nos données primaires et secondaires. Pour rappel, nos questions de recherches sont les suivantes :

- ❖ *Pourquoi rajeunir sa marque de luxe?*
- ❖ *Comment rajeunir sa marque de luxe?*
- ❖ *Quelles sont les erreurs à éviter lors du rajeunissement de sa marque de luxe?*

Conformément à l'objectif de notre recherche, **une approche qualitative** est considérée comme la plus appropriée. En effet, étant donné l'absence d'éléments quantitatifs à prendre en compte et notre besoin de comprendre une situation et non de quantifier des données, le

choix de la méthode d'étude a été rapidement contrebalancé. De plus, l'avantage d'une enquête qualitative est de pouvoir proposer un guide d'entretien personnalisé à chacun des interviewés.

- Design de la recherche

Il existe trois design de méthode de recherche dans la manière de mener une étude : exploratoire, descriptive et causale (Yin, 2003 ; Saunders, Lewis & Thornhill, 2005). Étant donné son objectif qui est d'explorer un problème afin de mieux le comprendre et notre but qui est d'identifier les facteurs clés de succès du repositionnement stratégique, **l'étude exploratoire** a été préférée. Celle-ci est la plus adaptée à notre problématique étant donné le manque d'études empiriques réalisées sur notre sujet. Les données primaires seront récoltées au cours d'*entretiens d'experts* afin de nous permettre d'identifier de nouveaux éléments concernant le rajeunissement d'une marque de luxe, de développer des hypothèses mais aussi de dégager des variables clés et leurs relations (Malhotra, 2011). Il s'agit donc ici de réaliser des entretiens personnels avec des experts du secteur, c'est-à-dire des managers appartenant à différentes entreprises du luxe. Ce style d'entretien permet l'échange libre d'informations pouvant être confidentielles. De plus, cette approche composée de questions de type ouvert, non directif, permissif et indirect « *offre à l'interrogé la parole et la pleine possibilité de s'exprimer sur un sujet à travers différents thèmes* » (Pellemans, 1999).

Nous pourrons, grâce à cette méthode, déterminer si les réponses obtenues au cours des différents entretiens se recoupent vers une tendance générale et en dégager des fondements théoriques, mais aussi, en apprendre de l'expérience de chacun des interrogés et analyser quelles sont les divergences selon leur cas particulier. Néanmoins, les connaissances acquises suite à cette étude ne fournissent pas de réponses directes au problème mais complètent la théorie existante sur le repositionnement d'une marque. De plus, les résultats dégagés offrent des conseils aux entreprises qui ont l'intention de rajeunir leur marque de luxe et servent de base pour poursuivre des recherches dans ce domaine.

- Stratégie de la recherche

Saunders, Lewis & Thornhill (2005, p.173) identifient 8 stratégies possibles : « *Experiment, Survey, Archival Research, Case Study, Ethnography, Action Research, Grounded Theory and Narrative Inquiry* ». La quatrième, **l'étude de cas**, explore le problème dans ses contextes variés et se trouve donc être pertinente dans les cas où l'on souhaite comprendre les

agissements promulgués dans un contexte particulier. Cette stratégie de recherche s'intéresse en profondeur « au comment et au pourquoi » de faits observables (Rispal, 2002). Selon Yin (1993), la méthode d'étude de cas est utilisée quand il existe un besoin pour les enquêteurs d'analyser un sujet de manière large plutôt que précise. De plus, Eisenhardt (1989) a déclaré que celle-ci pouvait être utilisée pour la réalisation des objectifs suivants : tester, générer ou encore pourvoir des théories. Dès lors que le but de la méthode d'étude de cas est de contribuer partiellement à la génération de théories, son usage est pertinent au vu du manque d'études empiriques réalisées sur notre sujet. En effet, selon Rispal (2002), ce type d'étude est d'autant plus pertinent lorsque les documents existants n'expliquent qu'une partie du problème étudié. Yin (2003) établit une distinction entre six différentes sources de données pour une étude de cas: « *documentation, archival records, interviews, direct observation, participant observation and physical artifacts* ». Dans le cadre de cette étude, les données ont été recueillies par le biais d'une méthode de triangulation ce qui améliore leur fiabilité. Dans un premier temps, la revue de littérature qui compose la première partie de ce travail est basée sur des documents de recherche et d'autres études empiriques. Ensuite, des entretiens semi-structurés ont été réalisés afin de collecter de l'information venant compléter la littérature existante. Enfin, des documents 100% confidentiels ont été récoltés et étudiés suite aux entretiens d'experts et une observation directe a été entreprise.

Il est également à préciser que **l'étude de cas multi-sites** a été préférée à l'étude de cas unique car elle permet au chercheur d'observer plusieurs situations pour ensuite comparer les résultats ressortissants et en dégager des récurrences (Rispal, 2002).

Guide d'entretien

Il s'en suit l'élaboration du guide d'entretien qui servira de ligne directrice lors de l'échange avec la personne interrogée. En conformité avec les dires de Saunders et al. (2007), les questions ont été disposées dans un ordre logique et regroupées selon différents thèmes. Diviser son guide d'entretien en plusieurs parties permet un déroulement de l'entrevue plus claire et un enchaînement stratégique vers la finalité de la question de recherche. De *l'annexe II à l'annexe VI* se trouvent les cinq guides d'entretien réalisés pour chaque expert interrogé. Ces derniers sont composés de sept parties différentes créées suite à l'analyse de la littérature existante sur notre problématique de départ. En outre, chacune se concentre sur une thématique jugée pertinente et à laquelle le chercheur tente de faire lumière afin de répondre de manière exhaustive aux trois questions de recherche. Ainsi, les sept thèmes abordés lors de

chaque interview d'expert furent les suivants : la compréhension du problème de départ, les spécificités de la marque de luxe, la gestion d'une marque dans le temps, l'organisation du repositionnement, la stratégie entreprise, la gestion en interne, les erreurs à éviter et les facteurs clés de succès.

Selon Saunders et al. (2001), les entrevues peuvent être réalisées de trois façons: structurées, semi-structurées et non structurées. Notre guide d'entretien est composé de **questions semi-structurées** étant donné leur utilité dans les études exploratoires. En effet, ces dernières peuvent permettre d'obtenir des réponses riches en enseignements (Malhotra, 2011). L'utilisation de ce type de questions laisse aux participants l'occasion de réfléchir dans leurs propres mots et de partager leur perception sur le sujet ce qui peut nous fournir des connaissances riches en la matière. De plus, durant ce type d'entretien, l'interlocuteur possède une liste de questions à poser à chaque participant mais qui, néanmoins, varient suivant la personne interrogée. Un ajout ou suppression de questions est donc possible, tout comme un changement dans l'ordre de ces dernières (Ghauri & Gronhaug, 2005). La langue utilisée pour les interviews est le français.

Choix de l'échantillon

L'échantillon de la population a été sélectionné sur base d'une méthode appelée **échantillonnage par convenance**, ce qui correspond à une sélection des intervenants en fonction de leur accessibilité à l'information et leur autorisation à répondre aux questions (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2012). Il existe 5 critères d'échantillonnage à respecter lors d'une étude de cas multi-sites : *« les personnes interrogées doivent être rattachées de près au problème étudié (représentativité théorique) ; elles doivent être diversifiées afin de contraster au maximum les perceptions et actions des individus et les situations (variété) ; elles doivent être regroupées en unités d'analyse pour permettre la confrontation de points de vue en fonction du rôle détenu dans la situation de gestion analysée (équilibre) ; elles doivent être ouvertes à la démarche et ne pas refuser de livrer l'information (potentiel de découverte) ; elles sont enfin sélectionnées selon l'objectif de recherche privilégié (prise en compte de l'objectif de recherche) »* (Rispal, 2002, p. 86). Il n'a pas été facile de respecter ces critères étant donné la difficulté d'obtenir un entretien avec des managers du luxe ayant travaillé sur le repositionnement stratégique de leur marque. En effet, ces experts, représentant notre population cible, ne sont pas autorisés à divulguer des informations concernant la stratégie de la marque car ceci serait contraire à la politique de

confidentialité de leur entreprise. Cependant, la persévérance fut de mise et l'obtention de **cinq interviews** avec des **managers du luxe** fut permise. Afin de fournir une réponse exhaustive aux trois questions de recherche et de respecter les 5 critères d'échantillonnage formulés ci-dessus, le choix de deux types d'experts a été convenu. En effet, le premier groupe se compose de business developers auxquels les entreprises de luxe font appel afin de rajeunir leur marque, celui-ci se surnomme « les spécialistes ». Tandis que dans le deuxième groupe se trouvent des managers travaillant au sein d'une entreprise de luxe dont la marque fut rajeunie au cours des dernières années, nous l'appellerons « les entreprises ». Ainsi, les côtés managérial *et* stratégique de la problématique sont tous deux analysés.

Chaque personne du groupe « les entreprises » a participé activement à la modernisation de la marque et deux sur les trois ont même insufflé le changement. Quant aux « spécialistes », ils sont tous deux experts en *rebranding* de marque de luxe.

Tous les détails à propos du nom des personnes interrogées, le nom de leur marque, la position qu'ils occupent dans la société, leur spécialité, le nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise et dans le secteur du luxe sont répertoriés dans les tableaux ci-dessous.

LES SPÉCIALISTES

Dries TACK

Société	<i>Escritoire</i>
Titre/Position	<i>Business Development Director</i>
Spécialité	<i>La gestion du luxe</i>
Ancienneté dans le secteur du luxe	<i>6 années et demie</i>

Fabian JEAN VILLANUEVA

Société	<i>Base Design</i>
Titre/Position	<i>Business Development, Press & PR Manager</i>
Spécialité	<i>Branding-Rebranding stratégique</i>
Ancienneté dans la société	<i>5 années et demie</i>

LES ENTREPRISES

Alexandre HELSON

Société	<i>Maison Dandoy</i>
Titre/Position	<i>Business Developer</i>
Ancienneté dans la société	<i>3 années et demie</i>
Ancienneté dans le secteur du luxe	<i>3 années et demie</i>

Elodie DOSSOGNE

Société	<i>Maison Vervloet</i>
Titre/Position	<i>Directrice Marketing</i>
Ancienneté dans la société	<i>4 années et demie</i>
Ancienneté dans le secteur du luxe	<i>4 années et demie</i>

Fabienne DELVIGNE

Société	<i>Fabienne Delvigne</i>
Titre/Position	<i>Fondatrice de la marque</i>
Ancienneté dans la société	<i>28 années</i>
Ancienneté dans le secteur du luxe	<i>28 années</i>

- [Exécution de la recherche](#)

La validité et la compréhension des données ne dépendent pas de la taille de l'échantillon, mais de la collecte et de l'analyse de ces données ce qui dépend à son tour des compétences des chercheurs (Patton, 2002). Au cours des entretiens, l'accent a été mis sur la mise en confiance de l'expert afin de l'inciter à dévoiler toute information précieuse pour ce travail. La mention d'une possibilité d'anonymat et de confidentialité de l'information fut alors faite à chacun. En outre, une certaine flexibilité interrogatoire et adaptation au déroulement de l'entretien furent respectées par l'enquêteur ce qui permit de récolter les données attendues. Afin de ne pas influencer l'interviewé dans sa réponse, le principe de la non-directivité fut appliqué (Pellemans, 1999). Enfin, toutes les entrevues ont été enregistrées sur bande audio et

réécrites mot par mot juste après l'entretien afin d'obtenir une image complète des données collectées.

- Exécution de l'analyse des données

Selon Yin (2003), la meilleure stratégie à utiliser afin d'analyser les données qualitatives récoltées dans le cadre d'une « étude de cas » est de comparer les idées ressortant de l'analyse de la littérature existante avec celles récoltées lors des interviews. Il a également fallu se poser la question d'une analyse transversale ou non de nos différents cas. C'est-à-dire de regrouper par sujets les réponses des différents experts afin de les analyser ensemble ou de construire une étude de cas unique pour chaque personne interviewée (Patton, 1990). La première stratégie a semblé la plus pertinente.

L'étape suivante consiste à traiter les données recueillies de manière analytique et, pour ce faire, trois étapes sont à suivre selon Miles & Huberman (1994) :

1. Réduire les données, afin de ne conserver que l'information utile et pertinente à notre analyse.
2. Réorganiser les données par thèmes distincts.
3. Confronter et interpréter les données afin d'en tirer des enseignements.

Six thèmes distincts ressortent de notre analyse de la littérature et représentent les concepts clés à analyser afin de répondre à notre problématique :

- I. « Marque et temporalité, des mots étroitement liés ? »
- II. « L'audit de la marque »
- III. « Remise en question : pourquoi *rajeunir* sa marque de luxe ? »
- IV. « La stratégie de rajeunissement mise en place »
- V. « L'organisation managériale du rajeunissement de sa marque de luxe »
- VI. « La marque de luxe et ses spécificités »

Ces différents thèmes servirent de piliers pour la confrontation et l'interprétation des données récoltées au cours de cette étude et permettent de répondre de manière intégrale à nos trois questions de recherche. Ainsi, les points I et III tenteront de répondre à la question « Pourquoi rajeunir sa marque de luxe ? ». Les points II, IV et V reprendront les propos venant éclairer le

« comment rajeunir sa marque de luxe ? ». Enfin, à travers les six rubriques, on trouvera réponse au sujet suivant : « Quelles sont les erreurs à éviter lors du rajeunissement de sa marque de luxe ? ». Des liens ont ainsi pu être établis entre la revue de littérature et les données empiriques récoltées pour chaque cas. Cette manière de faire permet d'appuyer, ou parfois de réfuter l'information existante dans la littérature. Par la suite, ceci conduit à l'élaboration d'un cadre théorique plus complet qui permet une meilleure compréhension du sujet de cette étude.

Chapitre 6 : Présentation des spécialistes et des entreprises

Ce chapitre est consacré à la présentation du profil des experts en rajeunissement d'une marque de luxe. En effet, les deux spécialistes interrogés ont participé au repositionnement stratégique de marques de luxe qui avaient pour objectif de les remettre au goût du jour. Quant aux entreprises, chacune a modifié son positionnement stratégique au cours des dernières années dans le but de moderniser leur look.

- Les spécialistes

Dries Tack

Dries Tack est un spécialiste en marketing de luxe. Après près de 10 ans d'expérience dans le domaine et un passage dans diverses entreprises de ce monde, Dries Tack se dit conseiller en gestion du luxe. Il se trouve aujourd'hui à la tête de sa propre agence de communication qui a pour but de développer le commerce des marques de luxe ou premium. Il est donc spécialisé en stratégies marketing et plans commerciaux pour ces marques. De plus, en 2010, il créa une plate-forme internet sur les produits et services belges *exclusifs* dans le domaine de l'art, la mode, le luxe ou encore la gastronomie. Mais, il ne s'arrête pas là, en 2012, il innove en créant le premier réseau de luxe privé en Belgique appelé le Belgian Luxury Circle. Celui-ci réunit les cadres supérieurs de l'industrie haut de gamme et de luxe belge afin, qu'ensemble, ils partagent et s'inspirent. Plus de 30 marques influentes ont déjà rejoint son Cercle. De 2010 à 2013, il joua un rôle dans le grand repositionnement stratégique de Club Med en tant que directeur commercial en son sein.

Fabian Jean Villanueva

Base Design, l'employeur de Fabian Jean Villanueva, est une société de création d'images de marque spécialisée dans la stratégie, le positionnement et l'identité de marque. Fondée à Bruxelles en 1993, elle possède également aujourd'hui des bureaux à New York et Genève. Ses clients comprennent entre autres: le Musée d'Art Moderne, La Fondation Louis Vuitton, Adidas, Eastpak, Le Pain Quotidien, Caran d'Ache, Delvaux, Heschung, Le Musée Olympique, NYCxDDesign, Haus Der Kunst, Kanye West, Banque Degroof-Petercam, Pantone, La Monnaie, Scarlett Johansson et beaucoup d'autres. L'offre de Base Design se divise en trois propositions :

- ✓ *Start* : elle crée le positionnement et l'image de marque de nouvelles entreprises.
- ✓ *Evolution* : elle propose des solutions stratégiques aux marques souhaitant évoluer sur leur marché.
- ✓ *Revolution* : elle recrée l'image d'une marque souhaitant un changement radical.

En tant que business developer chez Base Design, le rôle de Fabian Jean Villanueva en son sein est crucial et cela depuis 5 ans et demi. En effet, il est chargé de trouver de nouveaux clients et d'accompagner leur projet tout au long de son processus.

- Les entreprises



C'est au cœur de Bruxelles que la biscuiterie de la Maison Dandoy perpétue depuis bientôt 2 siècles son savoir-faire artisanal unique. Jean-Baptiste Dandoy, jeune artisan-boulangier, fonda la première biscuiterie portant son nom en 1829. Cent septante sept ans et six générations après sa création, c'est Bernard Helson, gendre de la famille Dandoy, qui dirige aujourd'hui l'entreprise.

La Maison Dandoy est très fière de l'authenticité de ses produits et se vante de n'avoir jamais cédé aux tentations du processus industriel à grande échelle, une prouesse de nos jours ! Malgré un développement de ses gammes, ses biscuits les plus célèbres et anciens sont toujours confectionnés selon les recettes originales élaborées par les fondateurs de la maison. Ils sont ainsi produits à la main, à partir de matières de première qualité et dans ses ateliers, ce qui explique leur prix élevé. Ses fameux spéculoos, son massepain ou encore ses pains d'épices ont valu à l'entreprise des lettres de noblesse et ont pour habitude de séduire quiconque croisera leur chemin.

L'une des plus vieilles maisons représentatives des talents belges s'accompagne de valeurs fortes : un choix des matières premières nobles, une tradition, un artisanat, une authenticité, un commerce familial,... autant de croyances toujours profondément ancrées dans les principes premiers de la marque d'aujourd'hui.



La Maison belge Vervloet est spécialisée dans la serrurerie d'art depuis 1905. Cette entreprise familiale a rapidement acquis ses lettres de noblesse en proposant un matériel haut de gamme, d'un luxe d'exception et d'une finition irréprochable, ce qui l'a rendue célèbre dans le monde entier. Elle cible deux publics différents : les architectes et décorateurs d'intérieur qui représentent le cœur de cible de la Maison, et les particuliers. Leur point commun : la recherche de l'exceptionnel, de produits de style à très haute valeur ajoutée.

Les maîtres mots de la Maison Vervloet sont le savoir-faire et la flexibilité. Chaque pièce peut être entièrement personnalisée et adaptée mécaniquement, comme au niveau des finitions. Le choix des matières, lui, est total. La meilleure communication pour ce type de produits de luxe reste traditionnellement le bouche à oreille, entre initiés qui se passent les bonnes adresses (Caron, 2006).

Après quatre générations de créations et de rachats de collections, la Maison détient aujourd'hui un catalogue de plus de 45 000 références. De plus, en travaillant avec des designers du monde entier, elle ajoute chaque année de nouvelles collections à son catalogue.

La Maison Vervloet détient une grande part de marché à l'étranger. Effectivement, c'est à partir des années 70 que l'entreprise s'est lancée dans l'exportation : Turquie, Arabie Saoudite, États-Unis, Japon, etc. Aujourd'hui, l'exportation atteint 90% de la production et les créations de la Maison Vervloet ornent les demeures de nombreuses familles royales en Europe.



« Fabienne Delvigne » est une marque spécialisée dans la création et fabrication de chapeaux et bijoux de tête de Haute Couture. La marque porte le nom de sa créatrice, Fabienne Delvigne. C'est sur un coup de tête que cette ancienne étudiante en marketing décida de créer des chapeaux en 1985, alors que rien ne la prédestinait à cela. Elle devient alors une petite ouvrière dans un des derniers ateliers Haute Couture de chapeaux et accessoires. Après deux mois, Fabienne Delvigne conçoit ses propres créations qu'elle porte lors de mariages et cérémonies élégantes.

Très vite, beaucoup de personnes veulent savoir d'où viennent ses chapeaux pour s'en procurer. Nous sommes alors en 1987, c'est le lancement de « Fabienne Delvigne Créations ». Ses œuvres, comme elle les appelle, sont de plus en plus connues grâce au bouche à oreille. La marque offre depuis toujours un service d'exception à ses clientes : elle les accueille directement dans son atelier afin de créer ensemble des chapeaux et accessoires personnalisés. Les créations Fabienne Delvigne privilégient le savoir-faire, l'artisanat, la créativité mais aussi la tradition. Évidemment, tout ceci comporte un certain prix et s'adresse donc à une clientèle aisée.

En 2001, c'est la consécration, Fabienne Delvigne reçoit le titre très prisé de fournisseur breveté de la Cour Royale de Belgique. Ce titre prestigieux a été, depuis lors, renouvelé en 2006 et 2013 et apporte un élément royal à l'image de la marque. Fabienne Delvigne est devenue la personne de référence en matière de chapeaux et son succès a dépassé les frontières du Royaume de Belgique et s'étend aux Cours Royales de Suède, des Pays-Bas et du Grand-Duché de Luxembourg.

Chapitre 7 : Analyse des données récoltées

Dans ce chapitre, les informations ressortant des interviews d'experts seront rapportées de manière objective tout en étant liées à la théorie présentée dans la première partie de ce travail. L'analyse se fait dans un ordre logique et est divisée en six parties différentes, créées afin de répondre de manière intégrale aux trois questions de recherche.

Pour rappel, les interrogés sont divisés en deux groupes : « les spécialistes » qui présentent les faits de manière plus *théoriques* et « les entreprises » explicitant *concrètement* le déroulement du rajeunissement de leur marque. L'enchaînement de la présentation des résultats pour les six parties est le même : énonciation de la théorie, avis des spécialistes, présentation du cas « Maison Dandoy », du cas « Maison Verloet » et enfin, du cas « Fabienne Delvigne ».

Comme déjà évoqué, nos deux spécialistes sont :

- **Dries Tack** : business developer et expert en gestion du luxe.
- **Fabian Jean Villanueva** : business developer et expert en *rebranding*.

Quant à nos trois entreprises, elles sont représentées par :

- **Alexandre Helson**, business developer et fils de Bernard Helson qui est aujourd'hui à la tête de la Maison Dandoy.
- **Elodie Dossogne**, directrice marketing chez Maison Vervloet.
- **Fabienne Delvigne**, fondatrice de la marque Fabienne Delvigne.

I. Marque et temporalité, des mots étroitement liés ?

Selon Bontour et Lehu (2002), une marque n'existe qu'en se renouvelant et ne peut survivre sans se remettre au goût du jour. Elle doit alors se réadapter continuellement afin de maintenir ou développer sa position sur le marché. L'amélioration, ou encore, le maintien en vie de son capital exige des stratégies proactives éparpillées sur le long terme (Keller, 1999).

L'avis des spécialistes

La réinvention régulière et systématique de sa stratégie explique tout simplement l'existence de la marque selon Dries Tack. Sans cela, une marque n'est plu, dit-il. « *Si une marque n'inspire pas, ne te surprend pas, pourquoi l'acheter ?* ». L'équation est alors simple : sans acheteurs, elle ne survit pas et, sans innovation, on ne l'achète pas. Dans le secteur du luxe, ce calcul est d'autant plus vérifié dû à l'exigence de sa clientèle, affirme-t-il. Elles sont alors tenues de se préoccuper constamment d'être *au top* et cela nécessite de se montrer proactif et de penser à ce qu'il va se passer dans 10 ans et non pas l'année prochaine, selon l'expert en gestion du luxe. Fabian Jean Villanueva soutient la même vision « elles doivent être dans l'air du temps, mais, en fait, il faudrait même être plus jeune que jeune, c'est-à-dire être dans l'anticipation ». Dries Tack ajoute que « *le luxe est fait pour persister dans le temps, certaines marques ont plus de 200-300 ans et persistent en captant les nouveaux codes et en l'appliquant à leur ADN* », « *C'est primordial pour leur survie* ».



Pour Alexandre Helson, il est important, surtout pour une maison de luxe, d'être constamment avant-gardiste. Lui l'a bien compris, mais ce n'était pourtant pas toujours le cas chez Maison Dandoy. En effet, avant son arrivée, l'entreprise « dormait » et ne comprenait pas l'utilité d'un département marketing et d'une gestion de son image. Sa notoriété bien installée à Bruxelles lui permit de survivre nous raconte-t-il, mais pour combien de temps ? Aujourd'hui, Alexandre Helson a réussi à raisonner son père et à le convaincre de la nécessité de moderniser la marque afin qu'elle puisse *vivre*.



La Maison Vervloet attendit un peu trop longtemps pour se renouveler selon Elodie Dossogne, directrice marketing de la Maison. C'est la raison pour laquelle la Maison connaît aujourd'hui de grandes difficultés et s'approche dangereusement de la faillite. Selon elle, il est d'autant plus important pour une entreprise de luxe de se remettre en cause constamment. Celle-ci étant basée sur la qualité et l'image, il est primordial que tout soit impeccable de A à Z et une correction est nécessaire au moindre décalage avec le marché et ses besoins.



Pour Fabienne Delvigne, une marque de luxe doit être en constante évolution. C'est la raison pour laquelle elle décida de renouveler sa marque il y a quelques années de ça. Avec ses 28 années d'expérience dans le monde du luxe, elle comprit la nécessité de s'adapter afin d'être toujours dans « l'esprit du temps ». Selon madame Delvigne, en tant que personne vieillissante à la tête de son entreprise, il ne faut pas s'arrêter à ce qu'on a toujours fait, il faut donner un coup de jeune de temps en temps à sa marque. Il est primordial, selon elle, de se remettre en question et d'analyser comment développer son activité pour ainsi persister dans le temps. En outre, l'innovation est un « must have » à ses yeux car elle permet à la marque de survivre. En effet, elle maintient la fidélité de ses clients mais attire également une nouvelle clientèle, nous dit-elle.

II. L'audit de la marque

Selon Keller (1999), il est primordial de s'interroger sur sa marque avant toute prise de décision. Un audit de la marque permet alors d'évaluer sa santé et de découvrir sa source de valeur aux yeux de l'entreprise et des consommateurs (Keller, Apéria et Georgon, 2008). Ce n'est qu'à la suite de celui-ci qu'un plan stratégique de revitalisation pourra être considéré (Kapferer, 2008).

L'avis des spécialistes

Dries Tack a confirmé la nécessité de toujours réfléchir longuement sur sa stratégie avant d'instaurer les changements sur sa marque. Il illustre ses propos à l'aide de l'exemple de Club Med, qui, à partir de 2002, s'est lancé dans la montée en gamme de son positionnement. Des études très poussées ont été faites afin de déterminer les moindres détails entourant la stratégie, « où vit le nouveau public cible ? Où installer précisément les nouvelles boutiques ? ».

Chez Base Design, lorsque Fabian Jean Villanueva accueille un nouveau client souhaitant révolutionner son image de marque luxe, la première étape, explique-t-il, est de comprendre le contexte de l'entreprise. Une série de questions sont alors posées afin que le client s'interroge profondément sur sa marque et sur ses ambitions en demandant par exemple « où vous voyez-vous dans 5 ans ? ». Ensuite, les employés de Base Design se rendent dans l'entreprise même et en ressortent avec une analyse approfondie de l'univers de la marque. Un résumé sous forme de mots clés de ses valeurs fondamentales est également établi. Ils interrogent pour cela les travailleurs et visitent les boutiques, l'atelier et les bureaux. Un benchmarking des concurrents est en outre réalisé afin de répondre à la question « qu'est-ce qui pourra différencier la marque ? » et permet ainsi de la situer sur son marché. Il précisa également, en parallèle à tout cela, la nécessité d'une observation du marché et de ses tendances et cela de manière continue.



C'est en 2012, avec l'arrivée d'Alexandre Helson au sein de l'entreprise, que le positionnement global de Maison Dandoy fut remis en question. Comprenant que la Maison, vieille de 185 ans à l'époque, n'allait pas survivre une génération de plus si des changements n'étaient pas entrepris, le business developer décida de faire appel à une agence de rebranding. Celle-ci, avant toute proposition de stratégie de modernisation, réalisa des interviews sur le terrain dans le but d'évaluer le contexte de la marque et d'en absorber ses valeurs. Ceci fut suivi par une analyse de ses forces et faiblesses mais aussi de ses

opportunités et menaces. Deux années de réflexions furent ainsi nécessaires afin de s'interroger profondément sur la marque et sur la stratégie lui correspondant parfaitement.



Quant à la Maison Vervloet, c'est à partir de 2005 qu'elle fit le point et se remit en question. Dans un premier temps, seules les données de leurs outils CRM (Customer Relationship Management) et des études de marché faites par des stagiaires servirent d'audit de la marque et cela par manque de moyens financiers. La marque fit quelques années après appel à une agence de communication spécialisée dans le positionnement afin qu'elle les aiguille dans la mise en place d'une nouvelle stratégie. L'avis de personnes externes à l'entreprise est une information riche selon Emilie Dossogne, car elle permet un regard nouveau sur des choses qu'en interne « on ne voit plus ». De plus, l'importance d'analyses approfondies fut mentionnée lors de l'interview.

FABIENNE  DELVIGNE

Lorsqu'elle apporte des changements stratégiques à sa marque, Fabienne Delvigne le fait de manière assez instinctive. En tant que créatrice artistique passionnée, elle aime l'opérationnel et ne s'attarde pas des heures sur le stratégique. Cependant, elle mène ses enquêtes à sa façon et s'inspire des personnes de générations différentes qui l'entourent. Leurs idées et leurs observations sont pour elle une information riche. Elle ressent donc le besoin d'un avis externe à l'entreprise, d'une surveillance du marché dans le but de comprendre comment il évolue et comment on peut évoluer *avec lui* et non pas *après lui*.

III. Remise en question : « Pourquoi *rajeunir* sa marque ? »

Comme décrit par Bontour & Lehu (2002), des forces externes, telles que des facteurs culturels, politiques, économiques ou encore technologiques, complexifient un peu plus chaque jour la gestion des marques par les managers. Outre ces forces extérieures, l'entreprise

elle-même peut provoquer un besoin d'ajustement dans sa manière de commercialiser ses marques, dû à de nouvelles directions stratégiques (Keller, 1999).

L'avis des spécialistes

D'après Fabian Jean Villanueva, lorsqu'une marque de luxe s'adresse aux services de Base Design, c'est souvent dû à un sentiment de « dépassement » et une impression de ne plus coller aux attentes du client d'aujourd'hui. « *Le luxe a évolué au fil des années* » précise-t-il, « *il n'est plus question d'uniquement proposer un produit de qualité* ». Dries Tack et Fabian Jean Villanueva illustrent la même idée en expliquant que le luxe actuel n'est plus de rouler en Ferrari ou d'afficher son statut avec un t-shirt de marque. De nos jours, le client veut vivre une expérience et se sentir exclusif « avant, pendant et après l'achat ». En outre, les facteurs technologiques furent également mentionnés. L'utilisation des réseaux sociaux n'est plus un choix selon Fabian Jean Villanueva, mais une nécessité. Les marques sont alors tenues de s'adapter à ces nouveaux besoins si elles veulent assurer leur survie, affirmèrent-ils tous les deux. Même lorsque tout va bien, il est impératif de remettre sa marque en question. De ce fait, lors de tous changements d'orientation stratégique, telle qu'une expansion à l'international, les marques de luxe comprennent l'importance d'une évolution de leur positionnement et font appel à une agence telle que Base Design, explique le business developer.



Avec son packaging vieillot et de qualité pauvre, son manque d'uniformité et de cohérence dans l'offre présentée en magasin... Maison Dandoy nécessitait un bon coup de dépoussiérage nous avoue Alexandre Helson. En outre, pour une maison vieille de 185 ans, Dandoy semblait n'avoir rien à raconter. Pourtant, son histoire est riche et celle-ci lui créa des valeurs qu'il est important de communiquer dans notre société actuelle explique Alexandre Helson. Aujourd'hui, une entreprise n'a plus le simple rôle de créer un produit et de le vendre, elle doit également faire passer un message. Il évoque l'idée qu'un savoir-faire ancestral offrant un produit de qualité apprécié par toutes personnes l'ayant goûté doit nécessairement

s'ouvrir au monde. Cependant, elle ne peut le faire en proposant une image en inadéquation avec la qualité de ses biscuits. De ce fait, il exprima ceci à la direction : *« Tu ne peux pas à la fois faire des collaborations avec Delvaux, être chez Colette et en même temps se trouver chez le boucher du coin ! », « Non, ce n'est plus possible, on doit être cohérents ! ».*

Il ajoute également que : *« Juste rester avec le côté traditionnel, le côté authentique, c'est chiant et ça emmerde tout le monde, pour le dire d'une manière un peu grossière, mais c'est la réalité ! Une maison qui a 185 ans et qui ne se remet pas en question, qui n'évolue pas, qui ne vit pas avec son temps, bah, elle est vouée à disparaître parce qu'il y a sa clientèle qui vieillit avec elle et on a remarqué nous qu'on avait une clientèle qui était de plus en plus vieille aussi à l'époque... ».*

Suite à l'audit de la marque, les problèmes suivants ressortirent donc : une personnalité de marque pauvre ayant besoin d'être renforcée, un manque d'ancrage dans le 21^e siècle et donc une nécessité de se remettre dans l'ère du temps, un manque de cohérence total dans l'offre proposée, une incapacité à répondre aux besoins et désirs du marché du luxe d'aujourd'hui.



La Maison Vervloet a été créée il y a plus de 110 ans, ce qui représente, en tant qu'entreprise familiale, quatre passations et quatre générations différentes à la tête de l'entreprise. Lors de la dernière passation, en 2005, Isabelle Hamburger, l'arrière petite fille du fondateur, arrive avec de nouvelles envies et un besoin de renouvellement. Selon la directrice marketing, c'est l'arrivée de la nouvelle directrice générale qui a enclenché le changement et cette envie de se revitaliser. De plus, les 100 ans de la maison ont provoqué une certaine remise en question générale sur les performances de l'entreprise. La constatation d'une clientèle de plus en plus vieillissante et d'un manque de notoriété auprès des jeunes générations ne permettrait pas la survie de la marque. De plus, ses concurrents et elle-même ciblaient indirectement les particuliers jusque 2005, ainsi, rares sont ceux qui connaissent des marques de serrurerie décorative. Isabelle Hamburger y vit une opportunité pour la Maison de devenir « top of mind » et ceci en modifiant sa stratégie de communication. Sa volonté est alors d'attirer de nouveaux clients et d'acquérir une certaine notoriété qui la placerait en tête de liste des

marques de serrurerie d'art dans le chef de ses prospects.

En outre, Isabelle Hamburger vit ses commandes arriver de manière moins systématique et la nécessité de prospecter fut un fait. Le style contemporain prit également le dessus sur le marché de la quincaillerie décorative, différent du style classique proposé par la Maison Vervloet. Le besoin de fidéliser ses clients actuels et de s'adapter aux nouveaux besoins du marché devinrent alors les objectifs de la Maison.

Les conclusions de l'audit de la marque furent les suivantes : une image médiocre, elle est vue comme vieillot et cela commence à porter préjudice à sa notoriété ; une image floue due à un manque de clarté dans ce qu'elle propose ; des changements dans les besoins et désirs du marché cible, les modèles classiques se substituent au profit des modèles contemporains et un évènement capital, le risque de faillite est sévère.



Ayant reçu le titre de fournisseur breveté de la Cour Royale de Belgique, Fabienne Delvigne est devenue la personne de référence en matière de chapeaux royaux. La créatrice est très fière de ce titre mais ressent le besoin d'élargir le positionnement de sa marque et d'affirmer que les chapeaux « Fabienne Delvigne » ne sont pas uniquement réservés à l'élite royale. En outre, pour persister dans le temps, Fabienne Delvigne constata le besoin de faire entendre que la mode du chapeau peut, au contraire, être beaucoup plus subtile et portée dans des événements de la vie de tous les jours. A la suite de sa réflexion, la directrice générale conclut à la nécessité de modifier l'image perçue de sa marque mais également d'augmenter l'usage de ses créations.

Elle reconnut également que sa clientèle était vieillissante et un peu « débranchée » et prit peur que cette image soit associée à sa marque. Afin d'éviter que celle-ci ne tombe dans les ténèbres de l'oubli, Fabienne Delvigne décida, dès à présent, d'instaurer sa notoriété auprès d'une population toujours aisée mais plus jeune, en d'autres mots, sa clientèle future.

IV. La stratégie de rajeunissement mise en place

Selon Kapferer (2008), la revitalisation est un processus de réappropriation ou de création de valeur pour la marque, ce qui permet d'effacer les effets du temps. Un repositionnement de la marque peut alors être décidé afin d'être davantage en accord avec les besoins et changements du marché. Quatre directions stratégiques sont envisageables d'après Bontour et Lehu (2002) : la modification de l'identité de la marque, la dynamisation de sa communication, le renouvellement de sa cible et l'évolution de son portefeuille de produits.

L'avis des spécialistes

Selon Dries Tack *« pour te réinventer, tu peux tout retravailler sur ta marque, la façon dont quelqu'un est accueilli dans la boutique, la façon dont on répond aux mails, changer le packaging, le design des produits, on peut modifier les prix, l'image, le marketing... mais ce qu'il faut c'est qu'il y ait une cohérence et que le client comprenne ce qu'on fait »*. Fabian Jean Villanueva et Dries Tack insistèrent sur la même idée : *« La marque de luxe ne peut oublier son ADN et il serait dangereux d'éliminer les éléments de son offre qui ont permis sa notoriété auparavant »*. De fait, il est inéluctable pour une marque de luxe d'être dans l'air du temps, cependant, elle doit être prudente et ne pas aller *trop loin* jusqu'à en oublier ses valeurs fondamentales, répète Dries Tack. Il ne faut pas *« être jeune pour être jeune »* mentionne également Fabian Jean Villanueva. Lors de l'analyse approfondie de l'univers de la marque, Base Design en dégage ses valeurs et, selon les dires du business developer, *« ce sont ces éléments là qu'il ne faut jamais perdre de vue, toujours garder à l'esprit, dès l'instant où tu commences le projet »*, *« ... si tu ne le fais pas tout au long du développement de ta nouvelle image et bien c'est perdu ! Donc, tu les reprends dans tout ce que tu fais, à chaque fois »* dit-il. L'univers à 360° de la marque doit se construire sur le même socle de mots clés car, grâce à cela, on évite de perdre ses clients cibles, illustrèrent les deux spécialistes. Selon Fabian Jean Villanueva, lorsque le client qui a eu pour habitude de côtoyer la marque rencontre la nouvelle image, la critique peut être très facile. Cependant, si celui-ci retrouve les éléments qui auparavant ont créé la notoriété de la marque à ses yeux alors, il ne peut être déçu, explique-t-il.

En outre, quand la marque se rajeunit, elle doit construire sa nouvelle image sur une dynamisation de sa communication : « *communiquer mieux, communiquer plus, communiquer à plus de monde, toucher plus de gens* » ajoute Fabian Jean Villanueva.

Enfin, lorsqu'on fait le choix de renouveler sa cible, il faut rester les pieds sur terre selon Dries Tack. Un élargissement trop étendu de cette dernière n'est pas une bonne stratégie dû à l'incapacité de la marque de répondre avec force aux attentes de chacun. Une fois de plus, les spécialistes nous parle de cohérence dans chaque action entreprise par la marque en mentionnant l'impérativité de toujours continuer sur la même voie et de ne pas essayer un peu de tout.



Avec des valeurs enracinées dans le passé et un plan d'affaires orienté vers l'avenir, en 2011, Maison Dandoy demanda à une agence de communication de l'aider à moderniser et repenser son identité de marque. Les actions menées eurent un impact sur la gestion globale de la marque, en voici les détails :

Lorsqu'il décrit les changements élaborés, Alexandre Helson parle d'un « énorme rebranding » avec une « **refonte de l'identité de la marque** ». Cependant, il insiste sur des aspects qui eux ne peuvent pas changer :

Son histoire, ses croyances et ses valeurs : en effet, elles rendent la marque unique et ce sont elles qui lui permirent de construire sa notoriété au fil des 185 années d'existence, déclare Alexandre Helson. Conserver les mêmes valeurs fondamentales de la Maison est primordial selon lui. L'excellence, les valeurs humaines, familiales, l'artisanat, sa façon de travailler, tout ceci représente ce qu'elle est et ce qu'elle doit conserver pour les années à venir.

Pour les autres caractéristiques de l'identité de la marque, voici les changements :

Son positionnement : la marque pour qui ? Autrefois, vu comme des biscuits uniquement achetés par les grands-mères, Maison Dandoy communique désormais de manière moderne et humoristique afin de toucher une population plus large et éviter de disparaître avec sa clientèle vieillissante. La marque pourquoi ? Maison Dandoy a réussi à persister plus de 185 ans grâce à son savoir-faire d'exception. Elle garde les mêmes valeurs fondamentales aujourd'hui mais les entoure d'un univers qui la rend à présent iconique. La marque pour quand ? Elle a toujours offert des moments de plaisir à ses clients mais leur propose actuellement le choix entre leur plaisir personnel ou le plaisir d'offrir. La marque contre qui ? Seule sur son marché de la biscuiterie à Bruxelles pendant plusieurs générations, Maison Dandoy s'ouvre à présent au monde. En effet, elle s'étend hors de Bruxelles et même jusqu'à Tokyo, la plaçant désormais en concurrence.

Son statut : « luxe » est un mot qui dérangeait les employés trop humbles de la Maison Dandoy. Cependant, Alexandre Helson les encouragea à modifier leur vision sur le mot et à renforcer ce côté luxueux que la Maison possède grâce à son produit. Un point d'honneur fut néanmoins tenu : « garder à l'esprit ses valeurs anciennes et ne pas devenir une de ces marques prétentieuses et inaccessibles ».

Sa personnalité : sa personnalité est restée la même à l'exception, qu'avant, elle était « timide » et, aujourd'hui, on l'a rendue « communicative » explique Alexandre Helson. À présent, elle est une force pour sa visibilité.

Son comportement au quotidien : « *son comportement au quotidien a beaucoup changé* » nous exprime Alexandre Helson. Beaucoup moins timide et discrète qu'avant, Maison Dandoy se rend aujourd'hui dans beaucoup d'événements, parle à la presse, communique via les réseaux sociaux, ... Une multitude d'actions entreprises qui n'animaient pas son quotidien jadis.

Son image projetée : Maison Dandoy n'est plus perçue uniquement comme « *juste la maison traditionnelle* » raconta Alexandre Helson, « *elle vit avec son temps maintenant* ». Elle projette l'image d'une maison plus moderne pouvant subvenir aux petits moments de plaisir de personnes de tous âges. Elle est devenue une marque iconique avec une réelle *brand signature*, reconnaissable par un plus grand nombre de gens.

L'attitude de ses clients envers elle : le repositionnement de la marque fut une grande réussite jusqu'à présent explique le fils du patron. Les clients affluent tous les jours dans les boutiques afin de se procurer la dernière nouveauté gourmande proposée par la marque. Avec sa clientèle d'origine toujours aux anges et une jeunesse à présent intéressée, les ventes décollèrent jusqu'à atteindre +40% nous dit fièrement Alexandre Helson. Néanmoins, dû à

l'ancrage de son statut de marque de luxe, la nouvelle clientèle peut parfois s'avérer être plus exigeante envers l'enseigne.

Son attitude envers ses clients : « nous sommes restés fidèles à nous-mêmes » s'exclame le business developer. Cependant, la Maison se montre beaucoup plus professionnelle qu'auparavant et cela est une nouvelle fois engendré par son luxe assumé. En outre, elle s'affiche plus avenante, comme déjà mentionné ci-dessus.

Son nom : au niveau de son nom, il y eut un retour aux sources. Maison Dandoy, Dandoy puis Maison Dandoy à nouveau, la stratégie ici était d'insister sur le caractère familial de l'entreprise, une de ses valeurs fondamentales. Les gens sont aujourd'hui très attachés au « family business » et Alexandre Helson l'a bien compris en s'adaptant.

Ses codes d'expressions : Maison Dandoy s'exprime à présent à travers l'humour et applique le « story telling ». Elle souhaite réellement dévoiler sa personnalité qui la rend iconique et, pour cela, elle choisit d'utiliser une voix drôle et peu formelle, lui apportant de la légèreté.

Selon les dires d'Alexandre Helson, une fois son identité construite sur base et autour de ses valeurs, il n'est pas négligeable de la communiquer correctement auprès du grand public. Une puissante **dynamisation de sa communication** fut alors menée en portant une grande attention à la perception de son ADN dans tout élément. Étant toutes deux démodées, son packaging a abandonné sa couleur et typographie ancienne au profit de pois d'or fraîchement sortis du four. Ainsi assaisonné, il en ressort un emballage mélangeant à merveille une touche contemporaine et luxueuse. De plus, à chaque produit est attribué aujourd'hui une appellation telle que « lazy Sunday afternoon box », afin de leur donner un côté « parlant » et humoristique. Dans le même but, à l'intérieur de chaque boîte, on découvre des phrases telles que celle-ci : « not only for good kids ». En outre, Maison Dandoy arbore un nouveau logo reprenant la totalité de son identité : bruxelloise, humoriste, familiale, ... afin de montrer que, malgré sa nouvelle modernité, elle n'oublie pas qui elle est. Sa nouvelle image de marque l'inspira également à faire sa grande apparition sur les réseaux sociaux. Facebook, Instagram, Tweeter, elle n'a pas peur de leur utilisation car Alexandre Helson veille aux détails et à la traduction de ses valeurs dans chaque image ou texte posté. Selon lui, du moment qu'on reste fidèle à ses valeurs, il n'y a pas de danger. Cependant, une polémique se créa autour d'une image réalisée à l'occasion de la Saint-Valentin. Tout au long de l'année, six rituels animent la nouvelle communication de la marque et celui du 14 février fut traité de sexiste. L'erreur ici, avoue Alexandre Helson, c'est que les gens ne nous ont pas retrouvé dans cette image. Néanmoins, « il n'y a pas de mauvais buzz » déclare le business developer, « on a eu au final

des retombées très positives de cette polémique et on a énormément appris sur notre société et les choses à éviter pour le futur ». Le site internet fut également reconstruit de A à Z et on peut y lire le détail des événements auxquels la marque se rend désormais. Le plus grand challenge de Maison Dandoy fut le suivant : « *Ok, maintenant, comment est-ce qu'on transpose toute cette identité et cet univers dans une boutique ?* » exprime Alexandre Helson. Des sommes gigantesques furent alors dépensées dans la transformation des boutiques car selon lui « *ce qui fait le succès d'une marque forte, c'est la multitude de tous ces petits détails, que les gens ne perçoivent pas mais qui ont leur importance, quand tu rentres dans le magasin ça fait que tu te dis « ok, il se passe quelque chose ! »* ». Un Flagship Store fit en outre son apparition place Stéphanie à Bruxelles, à jamais la ville de la Maison Dandoy.

La modernisation de la Maison Dandoy fut décidée, entre autre, par la volonté de **renouveler sa clientèle vieillissante**. L'entière de sa nouvelle image visuelle a alors été choisie en tenant compte du goût des populations plus jeunes mais tout en restant également digne à elle-même. Elle garda ainsi ses habitués à bord mais entraîna, grâce à son geste réfléchi, l'apparition de nouveaux ambassadeurs de la marque.

Enfin, se montrer plus luxueuse qu'auparavant implique d'être d'autant plus surprenante et innovante auprès de ses clients, ce qui appelle à de la créativité. Pour réussir ce pari, Alexandre Helson a aujourd'hui recours à la collaboration d'artistes, de designers ou de marques de luxe afin de **faire évoluer ensemble son portefeuille de produits**.



Se remettre au goût du jour, oui, mais tout en n'oubliant pas d'où l'on vient, selon les dires d'Isabelle Hamburger : « *La force de notre société repose sur son histoire qui a su transmettre les mêmes valeurs de qualité et d'humanité gardées jalousement par une culture familiale. Et si la tradition est l'ancrage de nos valeurs, nous mettons un point d'honneur à la conjuguer aux nouvelles technologies et tendances du marché* » (Dossier de presse, 2014). Suite aux conclusions de ses différentes analyses, la Maison Vervloet décida de se repositionner en **modifiant l'identité de sa marque**. En effet, elle se veut une image plus moderne et plus dans l'air du temps. Cependant, Emilie Dossogne a exprimé à maintes

reprises l'attention portée à la cohérence dans le développement de leur stratégie. En modifiant son image de marque, la Maison Vervloet n'oublie pas ses racines et ses caractéristiques qui font d'elle une marque de luxe. C'est pourquoi, la direction fit le choix de garder les mêmes valeurs, statut et croyances, trois éléments de son identité de marque qui n'ont subi aucune modification contrairement à tous les autres :

Son positionnement : la marque pour qui ? Maison Vervloet s'adresse à la même clientèle cible qu'avant son repositionnement, cependant, elle s'adapte afin de plaire à des architectes, décorateurs et particuliers « plus jeunes ». La marque pourquoi ? Elle existe toujours pour les mêmes raisons, sa qualité, son excellence et sa tradition mais ajoute à cela une image plus inspirationnelle, créative. Elle se veut plus unique et futuriste tout en respectant ses traditions. De plus, dû à son souhait de toucher les jeunes générations, elle répond mieux à leur demande en proposant des produits contemporains. La marque pour quand ? Maison Vervloet garde son caractère exclusif, de prestige. Il n'y a pas de modifications à ce niveau-ci. La marque contre qui ? De manière générale, le marché de la serrurerie d'art de prestige appartient à un créneau bien particulier occupé par très peu d'acteurs. Cependant, par son extension de gammes plus contemporaines, la Maison Vervloet se crée de nouveaux concurrents plus redoutables.

Sa personnalité : la marque veut affirmer sa personnalité et être vue comme « jeune, traditionnaliste mais futuriste, professionnelle, accessible, flexible et créative ».

Son comportement au quotidien ; il y a des envies de changements de son comportement au quotidien mais ils sont encore flous selon Emilie Dossogne.

Son image projetée : la marque tente de projeter une image plus fraîche et plus actuelle. Elle veut effacer son ancienne image vieillotte et poussiéreuse qui risque de ne pas plaire à leurs futurs acheteurs et, donc, aux générations plus jeunes.

L'attitude de ses clients envers elle : après constatation d'une diminution des commandes, les gestionnaires souhaiteraient que les clients viennent à nouveau de manière systématique vers leur marque.

Son attitude envers ses clients : Emilie Dossogne parle d'une nouvelle manière de travailler avec ses clients. Maison Vervloet veut rendre son service beaucoup plus personnalisé qu'auparavant. Elle se veut donc à l'écoute et flexible tout en ne détruisant pas son caractère exclusif de marque de luxe.

Son nom : le nom a été modifié et est passé de « Vervloet » à « Maison Vervloet ». La direction tient à son image de marque familiale de luxe et, suite aux conseils de son agence de communication, elle ajouta le mot « Maison ». Celui-ci apporte une touche « cosy prestigieuse » en accord avec ses valeurs.

Ses codes d'expressions : la marque se veut plus inspirationnelle et en même temps plus commerciale.

Le choix de modification de l'identité de marque de la Maison Vervloet entraîna également la nécessité de **dynamiser sa communication**. En effet, la marque a pour volonté de rester « top of mind » de ses clients cibles et c'est pourquoi elle rajeunit son image. Cependant, en interne, on se rend compte que la communication d'aujourd'hui ne se fait plus de la même manière qu'auparavant. Il est donc primordial de s'adapter et de redynamiser sa communication selon les nouveaux codes afin que les clients pensent à la « Maison Vervloet » lors de l'élaboration de leurs projets. De véritables campagnes publicitaires sont à présent réalisées autour de la marque, une chose qu'elle ne faisait que discrètement auparavant. En outre, un pop-up store, décoré selon la « nouvelle Maison Vervloet », fut créé afin d'augmenter sa visibilité et de présenter son nouveau visage. En effet, l'emplacement de son showroom lui porte préjudice étant donné qu'il se situe très loin de la clientèle cible. De plus, ce dernier porte toujours l'image vieillotte rejetée. La restauration du showroom est en projet pour 2017-2018. L'utilisation des réseaux sociaux suscite beaucoup de questionnements au sein de la Maison. Elle se limite à présent à Facebook par peur de se tromper et d'heurter sa toute nouvelle image. Néanmoins, son souhait pour les années à venir serait de transiter sur des outils tels que Pinterest et Instagram, plus inspirationnels et donc plus en accord avec l'image voulue, selon la directrice marketing. La création d'un catalogue virtuel fait également partie de leur nouvelle stratégie permettant une adaptation fréquente de ce dernier. Jusqu'ici la marque procédait à l'aide d'un catalogue papier uniquement. Cependant, elle souhaiterait changer les habitudes de ses clients actuels afin de se tourner vers un support plus flexible et dynamique, toujours dans l'idée d'être en accord avec son « renouveau » stratégique. Emilie Dossogne a également exprimé la volonté de développer un e-commerce dans les années à venir. À ce sujet, Isabelle Hamburger déclara : « ...*nous évoluons avec l'ère du temps en offrant de la haute-couture, du prêt-à-porter et, prochainement, du prêt-à-emporter avec le développement des nouveaux canaux de distribution comme l'e-commerce* » (Dossier de presse, 2014).

Suite au constat du vieillissement de sa clientèle, l'objectif de la Maison Vervloet est d'éviter de mourir avec elle. Pour ce faire, un **renouvellement de sa cible** est primordial. Néanmoins, seul un critère socio-démographique change : l'âge de l'individu. Il n'est donc pas question

ici pour Isabelle Hamburger de changer radicalement de cible mais d'attirer une clientèle supplémentaire, plus jeune, qui permettrait une survie de long terme à l'entreprise.

Cependant, des variations et adaptations sont nécessaires afin de plaire au nouveau segment cible. Suite à son analyse et sa volonté de proposer des choses en accord avec la demande du marché, Isabelle Hamburger fit **évoluer son portefeuille de produits** en proposant des gammes contemporaines. Son désir de maintenir la tradition l'empêcha néanmoins d'éradiquer son ancienne offre, plus classique, qui continue à plaire à une certaine clientèle. Isabelle Hamburger, dans un dossier de presse, déclara : « *Nous nous sommes mis un point d'honneur à garder tous les prototypes, tous les outils, toutes les techniques anciennes tout en nous tournant vers le futur pour développer de nouveaux produits, de nouvelles gammes et des services adaptés aux exigences les plus pointues. Peu de sociétés peuvent se targuer de parvenir à faire ce grand-écart temporel dans l'offre de leurs produits* ». Ces gammes contemporaines s'accompagnent d'un prix « plus léger » dû au travail moindre qui leur est attribué. Avant son repositionnement stratégique, la Maison Vervloet collaborait déjà avec des designers pour la création de ses gammes. Néanmoins, suite à ses nouvelles envies, la marque sélectionne ses designers minutieusement. L'idée ici est que la nouvelle image de la marque se véhicule à travers ses produits. Chaque collaboration doit à présent l'enrichir d'une innovation jamais testée jusqu'ici. L'objectif est de provoquer l'étonnement avec des choses innovantes afin de se faire connaître. Cependant, la marque garde en tête son positionnement et tente de rester cohérente dans son offre. « *Ces regards neufs, créatifs et extérieurs sont les garants de l'incorporation d'une vision dynamique permettant de rajeunir notre gamme de façon pérenne. Notre Centenaire continue ainsi à être dans l'ère du temps, où le luxe n'a jamais autant investi le quotidien* » confie Isabelle Hamburger (Dossier de presse, 2014).

FABIENNE  DELVIGNE

Afin de parvenir à ses nouveaux objectifs qui sont donc de *modifier son image perçue, d'augmenter l'usage de son produit et d'instaurer sa notoriété auprès d'une population plus jeune*, Fabienne Delvigne comprit qu'il était nécessaire d'adapter son positionnement et de procéder au rajeunissement de sa marque. Cependant, son but demande un repositionnement complet touchant ainsi à son identité, sa communication, sa cible mais aussi son portefeuille

de produits.

Au niveau de son **identité de marque**, Fabienne Delvigne se définit aujourd'hui de la manière suivante :

Son positionnement : la marque pour qui ? Les chapeaux Fabienne Delvigne ne sont dorénavant plus réservés à l'élite, l'offre s'adresse aux femmes recherchant l'élégance et l'exclusivité d'un objet unique, créé pour elles. Et cela peu importe son âge. La marque pourquoi ? Fabienne Delvigne offre un savoir-faire, un artisanat, un mélange de créativité et de tradition assortis d'une grande qualité qui répond à présent aux besoins des jeunes et des moins jeunes. La marque pour quand ? Elle propose dès lors de nouveaux produits afin que son offre s'accommode à différents moments d'usages tels que lors de mariage, de gala, de grandes cérémonies mais également lors de soirées plus fréquentes durant l'année. La marque contre qui ? À l'origine, les chapeaux de Fabienne Delvigne se situaient dans un marché de prestige appartenant à un créneau bien particulier occupé par très peu d'acteurs. Cependant, en proposant de nouveaux types de produits, elle s'étend sur un marché différent qui s'accompagne de nouveaux concurrents.

Sa personnalité : la marque devient petit à petit plus ouverte d'esprit, tendance, flexible, communicative et accessible mais reste très élégante et raffinée.

Son comportement au quotidien : afin de parvenir à installer sa notoriété, Fabienne Delvigne s'adresse de manière plus régulière à ses clients mais également au grand public.

Son image projetée : elle fait partie intégrante de la stratégie de Fabienne Delvigne, se montrer plus « branchée ». Toute la stratégie se tourne donc autour de cet élément de son identité. Par exemple, le logo de la marque fut modifié afin d'éradiquer la typographie devenue vieillotte.

Son attitude envers ses clients : dû à son nouveau type de clientèle, Fabienne Delvigne doit se montrer plus accessible, sans pour autant perdre son caractère exclusif. Elle décida, par exemple, d'agrandir son atelier afin d'y organiser des conférences sur son métier d'artisane.

L'attitude de ses clients envers elle : en augmentant sa notoriété auprès de générations plus jeunes, Fabienne Delvigne espère augmenter la fidélité de ses clients présents et futurs.

Ses codes d'expressions : la marque a adapté son discours et communique plus librement sur ses petits secrets. Elle tente d'instruire ses clients cibles sur le métier mais également sur ses produits et sa marque en général.

Il était impératif pour Fabienne Delvigne que son changement de positionnement se révèle au

grand jour afin d'arriver à ses objectifs cités ci-dessus ce qui entraîna une **dynamisation de sa communication**. En effet, la marque se lança dans le co-branding avec des marques telles que Natan, Delvaux, Hermès et bien d'autres,... le but étant ici de se faire connaître en s'associant avec des marques de renoms. Elle fit également appel à d'autres créateurs afin de proposer des choses stupéfiantes au public. Ces collaborations « rajeunissent » la marque et apporte de l'innovation et du danger dans la création selon Fabienne Delvigne. Au niveau de l'évolution de ses campagnes publicitaires, l'apparition d'éléments tels que le « teaser » ou des vidéos de présentation firent leur entrée dans la stratégie. En effet, suivant les conseils de son entourage, Fabienne Delvigne s'adapta à la nouvelle façon de communiquer des jeunes. Alors que les mannequins de l'époque n'assistaient qu'à des séances photos, aujourd'hui, des modèles plus jeunes défilent, chapeaux sur tête, pour la création de vidéos dites « tendances ». En outre, la maison de création veut être au goût du jour et suivre le mouvement en étant présente sur les réseaux sociaux. Sa volonté ici est de créer le buzz lors de ses différentes représentations pour que le public relaie l'information sur la toile. La maison n'a alors pas peur de jouer la carte du « chic et choc » pour se démarquer, elle se veut percutante et tape à l'œil. Fabienne Delvigne a même été jusqu'à habiller ses mannequins en « drag queen » afin d'attirer l'attention. Son site internet a également été reconstruit afin de véhiculer la nouvelle image de marque. Enfin, un e-commerce a été créé pour la demande internationale. Fabienne Delvigne l'explique par une simple adaptation de son circuit de distribution face à l'évolution de la manière d'acheter.

En dynamisant sa communication, Fabienne Delvigne espère solliciter le bouche à oreille et faire parler de la marque afin d'élargir la connaissance et l'image que les gens ont d'elle. En outre, son objectif est d'augmenter son accessibilité et d'ainsi **élargir sa clientèle** en s'adressant à un public plus jeune. Cependant, afin de plaire, une **adaptation de son portefeuille de produits** fut nécessaire. En effet, Fabienne Delvigne comprit la nécessité de faire évoluer son offre et de proposer des choses plus *dans l'air du temps*. Elle décida donc de créer une collection surnommée « Trendy » qui se compose de chapeaux, bijoux de tête et sacs de tous les jours. Ces produits gardent le même *standing* et la même qualité que sa collection *core business* appelée « Couture », composée de produits réservés aux grandes occasions. Cependant, la collection Trendy s'accompagne d'un prix plus doux, entre 150 et 420€ contre 390 et 1200€ pour la collection Couture. Avec cette nouvelle gamme, Fabienne Delvigne espère attirer des femmes plus jeunes, d'un certain statut social et faisant l'usage de ses produits de manière journalière et non plus occasionnelle. Fabienne Delvigne déclara

également : « *En se calquant à la tendance actuelle, il y a une idée de rajeunir la marque et de lui attribuer cette image plus tendance* ».

V. L'organisation managériale du rajeunissement de sa marque de luxe

Afin de mener à bien son repositionnement, six éléments majeurs doivent être respectés par l'entreprise selon Ryan, Moroney, Geoghegan & Cunningham (2007) : ses valeurs stratégiques fondamentales, sa flexibilité stratégique, la capacité d'apprentissage de ses équipes de management, la sensibilisation de ses consommateurs, l'orientation externe, l'engagement du management et la croyance en son produit et sa marque.

L'avis des spécialistes

Dans le cas de Club Med, le repositionnement stratégique s'est fait grâce à l'arrivée d'Henri Giscard D'Estaing à la tête de l'entreprise. Sans son engagement, sa détermination et son raisonnement stratégique, Club Med n'existerait plus aujourd'hui affirma Dries Tack. C'est un travail qui se fait en équipe, néanmoins, le besoin d'un leader est fondamental. Fabian Jean Villanueva soutient la même idée : « *c'est un travail d'équipe mais il faut quelqu'un qui tire les ficelles et qui a une vision claire, il doit savoir ce qu'il veut exactement et il faut le faire avec de l'ambition* ». Il faut le charisme, la force de persuasion et le courage nécessaires pour prendre des décisions très conséquentes telles que la fermeture de centaine de Club Med d'un standing insuffisant résume Dries Tack. En outre, Fabian Jean Villanueva dit ceci : « *On a eu des collaborations qui se sont stoppées, qui n'ont pas décollées mais c'est simplement parce que les gens qui portaient le projet, donc les gérants, n'étaient pas assez motivé, n'y allaient pas à fond ! Un changement de marque ne peut porter des effets que s'il est incarné, que s'il est porté, s'il est vécu en interne ! Donc, c'est méga important d'expliquer en interne, aux équipes, pourquoi on a fait ce changement* ». Selon les principes de Base Design, si l'ambassadeur de la marque, et donc les employés, ne sont pas convaincus par le nouveau positionnement, sa mise en place sera un échec. C'est pourquoi Fabian Jean Villanueva et son équipe se rendent en interne pour présenter les modifications aux salariés et insistent auprès de la direction pour en faire autant.

Dries Tack souligne également la nécessité d'une flexibilité stratégique car des complications pourraient s'interposer sur la route du repositionnement. Il faut alors être capable de s'adapter au danger et pouvoir mettre un temps mort dans le développement de sa stratégie, ceci dans

l'attente du moment propice. Fabian Jean Villanueva appuie le même besoin en énonçant la meilleure efficacité d'un repositionnement *radical* présenté au grand public *du jour au lendemain* lorsque les munitions le permettent. Cependant, il précise que lorsqu'une marque n'a pas de ressources suffisantes, elle doit s'acclimater et sélectionner les changements réellement élémentaires qui seront dévoilés petit à petit sous forme de « teasers » par exemple.

Enfin, lorsqu'une entreprise ne peut plus se payer les services d'une agence de communication, il est indispensable qu'elle « *continue sur la bonne lancée* », décrit Fabian Jean Villanueva. Pour ce faire, l'agrandissement de l'équipe de travail est une option. En effet, l'aide d'un directeur artistique s'assurant de la cohérence et du respect des valeurs fondamentales de l'entreprise dans chacun des moindres faits et gestes de la marque est de mise pour ne pas détruire le travail jusque-là accompli.



C'est l'arrivée de la nouvelle génération de Dandoy, représentée par Alexandre Helson qui a déclenché la remise en question totale de l'entreprise. Porteur du projet, il réussit à convaincre son père à la tête de la direction de l'importance d'une relance de la marque par sa modernisation. Il dut se montrer très convainquant pour débloquer les sommes faramineuses nécessaires à faire de sa stratégie une réussite, « *il fallait que je fasse comprendre que ça allait être positif pour l'avenir* ». Tout au long de l'élaboration de la stratégie, Alexandre, son père et leur agence de communication travaillèrent main dans la main en tenant compte des limites et forces de chacun. Un élément clé à la réussite du repositionnement de la marque est de faire confiance à l'équipe avec laquelle on travaille et d'y aller à fond et jusqu'au bout, déclare-t-il. Cependant, le changement ne fut pas facile à encaisser pour la plupart des employés, pour certains présents dans l'entreprise depuis 44 ans. Les peurs et les craintes furent remplacées par un sentiment de confiance et de satisfaction grâce aux explications de la stratégie données en interne par Alexandre Helson et la direction. Un élément majeur pour assurer la réussite d'une telle stratégie est d'avoir confiance en son projet afin de pouvoir

convaincre les autres de partager le même sentiment, nous explique le business developer. En effet, lors du *coming out* de la nouvelle image, les clients se sont plaints en ne comprenant pas le changement. Les ambassadeurs de la marque, et donc les vendeuses ou encore les livreurs, ont alors installé un dialogue avec la clientèle afin, qu'à leur tour, ils les persuadent. Lors de la polémique de la Saint-Valentin, la direction dut une nouvelle fois se montrer convaincante en s'adressant au grand public.

Mais, tort est de penser qu'un repositionnement de marque ne demande pas de suite. Ça fait maintenant 4 ans que l'agence de communication se charge de jouer le rôle de directeur artistique pour la Maison Dandoy. En effet, la modernisation de son image demande beaucoup de temps et d'argent, nous explique Alexandre Helson et, suite à sa mise en place, le travail n'est pas encore terminé. Une cohérence à travers la moindre action de la marque se doit d'être respectée afin de ne pas « partir dans tous les sens ».



Un réel travail d'équipe a pu être observé au sein de la Maison Vervloet. En tant que petite structure, tout changement stratégique impacte rapidement sur le métier de chacun de ses membres. De ce fait, suite à différentes réunions entre membres de la direction, les nouvelles idées furent présentées au personnel et l'avis de chacun fut écouté. Isabelle Hamburger certifia : « *chaque individu compte, peut s'exprimer et est partie intrinsèque de l'entreprise car il est porteur d'un bagage de savoir-faire, d'expérience et d'amour du métier* » (Dossier de presse, 2014). Il est primordial, selon Elodie Dossogne, que tout le monde dans l'entreprise adhère au nouveau positionnement et en soit convaincu. Elle décrit le repositionnement d'une marque comme un processus long et coûteux, ce qui entraîne des craintes auprès des employés. Si le personnel n'est pas rassuré, cela se ressentira dans l'efficacité du déploiement de la stratégie selon la directrice marketing. Cependant, l'acceptation du changement ne fut pas évidente pour tout le monde chez Maison Vervloet et, ceci, à tous les niveaux hiérarchiques. Le soutien de leur agence de communication les réconfortèrent fortement dans leur stratégie, le besoin de personnes expérimentées en repositionnement de marque était nécessaire dans ce cas-ci. Au niveau de l'engagement du management, c'est Isabelle Hamburger qui a provoqué le changement avec son arrivée à la tête de l'entreprise. Elle a

donc participé à son élaboration de A à Z et y a joué un rôle décisif.

Au cours de l'entretien, Emilie Dossogne a également mentionné la nécessité d'engager de nouvelles personnes afin de réaliser des tâches devenues nécessaires suite au rajeunissement de la marque. Maison Vervloet envisage, par exemple, d'engager un directeur artistique suite aux conseils de leur agence de communication. Celui-ci sera alors chargé de vérifier si tout document, toute communication ou autres correspondent au nouveau positionnement de la marque.



Tout au long de l'entretien, Fabienne Delvigne répéta l'importance pour elle de demander l'avis de son entourage sur la stratégie à entreprendre pour sa marque. Par son besoin et sa volonté d'écouter les avis, qu'ils soient internes ou externes, on peut constater que la créatrice est ouverte au changement et réceptive aux commentaires qui lui sont faits. De plus, elle mentionna la volonté de son attaché de presse de réaliser des bonnets très tendances selon lui. Fabienne savait que les ventes n'allaient pas être fructueuses mais d'après elle il est important de tester des choses car « *on ne sait jamais, on pourrait être surpris* », dit-elle. Elle possède donc une certaine flexibilité stratégique.

Le repositionnement de la marque se fit en travail d'équipe mais c'est Fabienne Delvigne qui tira les ficelles. En effet, son implication dans le revirement de la stratégie est totale et c'est elle qui est à l'origine de la remise en question constante de la marque. On est en présence ici d'une femme passionnée par son activité et sa marque, cherchant à perdurer sur le long terme.

VI. La marque de luxe et ses spécificités

Selon Kapferer (2007), la marque de luxe, plus que toutes les autres, témoigne de caractéristiques atypiques qui demandent une gestion spécifique : elle n'est pas comparable, elle ne se plie pas aux demandes des clients, elle rend son achat difficile, elle s'adresse à un public vaste et elle augmente ses prix de manière continue.

L'avis des spécialistes

Dries Tack mentionne l'exigence d'un comportement créatif, original et perfectionniste dans toutes initiatives prises par la marque de luxe. Elle doit donner l'impression à son client que tout lui est exclusif et, pour cela, elle propose une expérience personnalisée en faisant croire que le produit a été créé pour lui. Selon Fabian Jean Villanueva, la qualité de son design, ses visuels créatifs, ses valeurs émotionnelles et son exécution hors norme font d'une marque de luxe une marque iconique et c'est uniquement grâce à cela que sa clientèle est prête à dépenser des sommes inestimables. *« Elle ne peut donc jamais se contenter de choses moyennes »* ajoute-t-il. Ils insistèrent également tous les deux sur la création d'un univers fort et propre à la marque. Celui-ci permettrait de créer une valeur émotionnelle qui est nécessaire à toutes les marques mais l'est encore plus lorsqu'il s'agit d'une marque de luxe. Selon les dires de Fabian Jean Villanueva : *« Pour les marques de luxe, c'est encore plus fort car vu l'univers dans lequel elles sont, il faut que ça soit quelque chose qui soit ultra dans l'air du temps »*.

En outre, Dries Tack spécifie qu'une marque de luxe ne peut choisir sa stratégie en rapport avec ce que font ses concurrents. Elle existe uniquement pour son offre et sa volonté pour le futur. De plus, *« ce n'est pas parce qu'un client aime ou n'aime pas qu'on doit s'adapter en tant que marque de luxe »* précise-t-il. *« C'est en écoutant ses clients qu'on tue sa marque au final. C'est le créateur qui ressent des choses que le client ne connaît pas encore »*, *« Il faut suivre les demandes mais en regardant ce qu'il a besoin au niveau technologique, pratique, ... mais non au niveau du goût »*. La marque de luxe doit alors offrir l'inattendu et le rendre très attractif. Au niveau de sa communication, Fabian Jean Villanueva confirme qu'elle s'adresse au grand public afin de toucher les intéressés mais elle n'essaye surtout pas de plaire à tout prix.

Enfin, lors du choix de son positionnement, une marque de luxe doit être précise et ne peut viser trop large. Par exemple, elle ne peut pas proposer des prix trop écartés (1200 à 10 000€) décrit Dries Tack.



Lorsqu'ils décidèrent d'assumer le statut de leur marque qui est « luxe », Alexandre Helson et la direction s'engagèrent dans une nouvelle gestion de leur marque. Il n'était pas pensable d'aller s'installer dans les quartiers huppés de Bruxelles où ils se trouvent aujourd'hui avec leur image brouillonne, explique Alexandre Helson. Les anti-lois du marketing prônées par les marques de luxe, Alexandre Helson en tient compte : « *On a une stratégie marketing de luxe de par qui on est et d'où on vient et maintenant on l'assume totalement !* ». Ceci entraîna la fin de contrats de vente élaborés avec des bouchers et boulangers bruxellois : « *On se revendait dans des boulangeries etc... mais, maintenant, on essaye d'être beaucoup plus exclusifs avec nos propres canaux de distribution* ». Des boutiques à l'image de la marque furent ainsi ouvertes et les anciennes furent rénovées. Maison Dandoy partage à présent une réelle expérience avec le client dans ces lieux vus comme des temples : « *...l'idée, c'est que quand on rentre là-dedans, on doit percevoir, comprendre qui on est, il doit y avoir un vrai univers, ça nous rend unique* ». En outre, Alexandre Helson ne cache pas qu'il jette un œil à droite et à gauche afin de continuer à se différencier de ses concurrents : « *on doit avoir une manière différente de s'exprimer, on veut que voilà les gens qui voient les produits Dandoy, ça leur évoque quelque chose de différent* ».



Selon Emilie Dossogne, une marque de luxe se couple d'une image forte qui fait sa force et qui instaure la fidélité du client et donc le maintien d'un niveau de ventes. Lorsqu'il y a le moindre élément qui pourrait heurter l'image de la marque, il est primordial d'y remédier directement selon ses dires. Pour le cas de la Maison Vervloet, l'observation d'une baisse des ventes et d'un besoin de prospection serait directement liée au manque d'adaptation régulière de la marque. En outre, on observe qu'une analyse stratégique est menée avant toutes prises de décision par crainte de produire des erreurs qu'une marque de luxe ne peut se permettre.

Par exemple, la Maison Vervloet reste vigilante par rapport à l'utilisation des réseaux sociaux. Beaucoup de recherches ont été réalisées par la marque afin de déterminer « les choses à faire ou ne pas faire » sur ces moyens de communication. Cependant, n'étant pas satisfaite de la qualité de l'information collectée, Isabelle Hamburger préféra jusqu'ici n'en faire qu'un usage limité.



Selon Fabienne Delvigne, le luxe crée la mode, ce qui oblige les marques à être novatrices et à proposer leurs propres nouveautés. Il est vrai qu'avec sa nouvelle collection « Trendy », Fabienne Delvigne semble copier la tendance, cependant, il n'en est rien. Son geste créatif est inné et instinctif, déclara-t-elle. En tant qu'artiste, elle s'inspire de son environnement et est donc un peu influencée par ses concurrents mais elle porte toute son attention à ce que ses produits gardent *sa griffe* et toute l'élégance, le raffinement, la qualité, le prestige et la personnalisation qu'elle peut offrir. Sur ce sujet elle affirme : « *Moi, à mon avis, il ne faut surtout pas, pour être tendance, pour être jeune, caricaturer son produit de luxe car ça pourrait faire peur à une clientèle qui est habituée à un certain chic* ». En outre, Fabienne Delvigne avoue son besoin de s'intéresser à ce qu'il se passe ailleurs, que ce soit à la concurrence ou dans d'autres secteurs, car elle l'utilise comme moyen pour comprendre comment le marché évolue.

Au cours de la transformation de son image de marque, Fabienne Delvigne joua la carte du « chic et choc » afin de surprendre le public et, ainsi, porter l'attention sur ses créations. Cependant, elle n'oublie pas dans l'élaboration de sa stratégie qu'elle représente une marque de luxe s'adressant à une clientèle précieuse. De ce fait, lorsqu'elle fit défiler des drag queens munies de ses créations au cours d'un événement médiatique, elle mit un point d'honneur à rendre ces personnages « élégants et chics ». Ceci permit de ne pas choquer sa clientèle et de rester en accord avec son positionnement.

L'un des objectifs de la créatrice est d'élargir sa clientèle cible et, pour y parvenir, le besoin de se montrer plus accessible se fit ressentir. Fabienne Delvigne organise à présent des conférences en petit groupe afin de présenter la magie de son métier et d'enseigner « l'art de l'élégance ». Elle expliqua, au cours de l'entretien, qu'elle tenait à ce que ceci reste privilégié

afin de garder son esprit de luxe et donc d'exclusivité. Un processus d'inscription et de prise de rendez-vous est mis en place dans le but d'assurer un côté précieux à l'image de la marque.

A la suite de ce chapitre présentant de manière objective les données récoltées au cours de notre étude, des conclusions et interprétations furent permises. Le détail de ces dernières représente les « recommandations » faites aux entreprises souhaitant relancer et moderniser leur marque de luxe, ceci fera l'objet de notre prochain chapitre.

Chapitre 8 : Discussion des résultats et proposition d'un modèle théorique

Des similitudes et des différences dans les techniques utilisées pour repositionner avec succès sa marque de luxe et la rajeunir ont pu être constatées sur base des interviews. Les décisions stratégiques et managériales appliquées ou proposées par les cinq experts ont été ensuite comparées à la théorie de la première partie de ce travail ce qui a conduit à l'émergence d'un modèle. 12 dimensions fondamentales à une stratégie de repositionnement de marque réussie sont ainsi présentées dans la figure 6 et soigneusement explicitées par la suite.

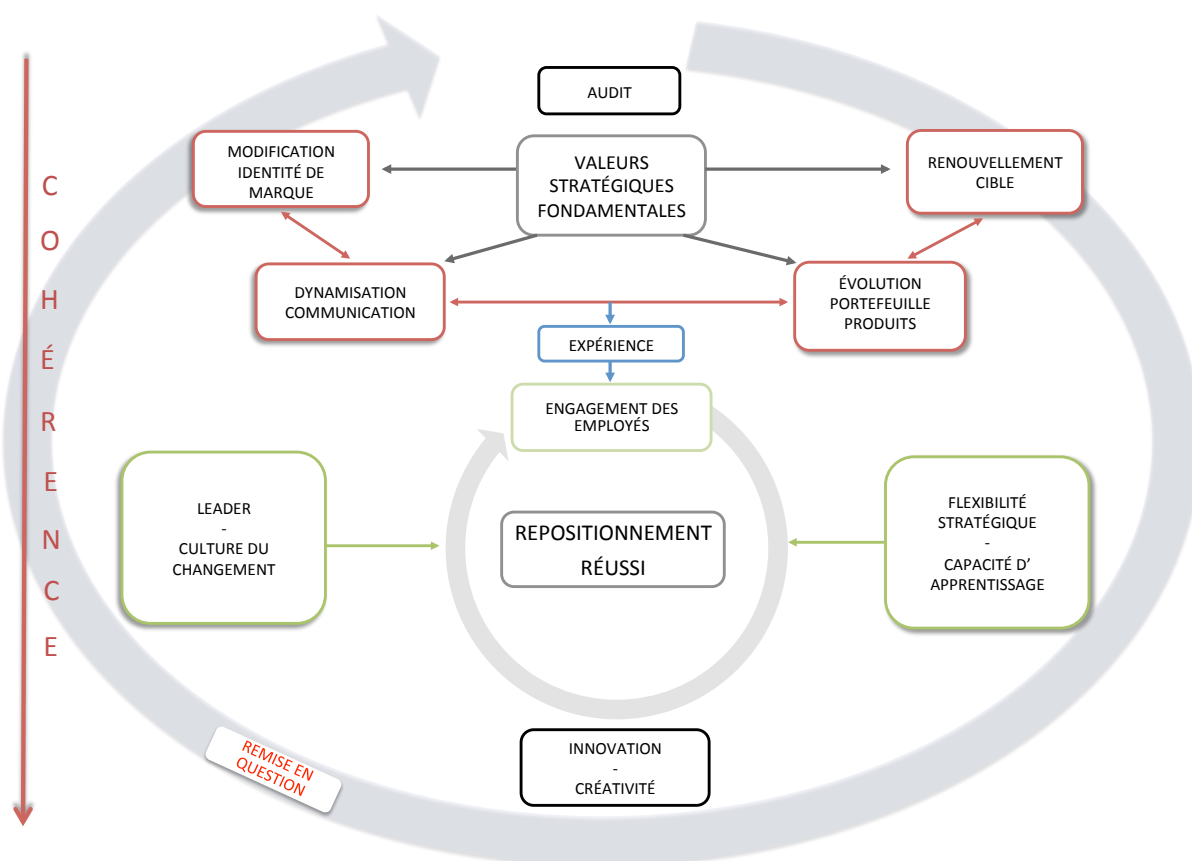


Figure 6 : Modèle dynamique vers un repositionnement réussi.

I. Remise en question

Si une marque souhaite survivre de longues années, elle ne peut laisser son activité flâner au hasard. Afin d'assurer sa survie, tous changements au niveau des décisions managériales et entrepreneuriales de l'entreprise exigent un besoin d'ajuster la marque. En outre, il est nécessaire de veiller à la dynamique de son environnement et de porter un regard attentif aux actions intermédiaires des concurrents. Se contenter de faire ce qu'on a toujours fait, c'est risquer de se retrouver en décalage avec son environnement externe et de se diriger dangereusement vers la faillite. En effet, l'image de la marque dans l'esprit du client est une valeur fondamentale qui doit être constamment mise à jour afin de correspondre à l'évolution des besoins et des exigences des clients. C'est alors à l'entreprise de développer son activité afin de veiller à l'adhérence de son offre avec ces changements. Tout ceci est d'autant plus accentué lorsqu'il s'agit d'une marque de luxe car on parle ici d'*anticipation* des besoins. Une marque de ce statut doit être avant-gardiste et proposer « l'attendu inattendu ». Elle ne s'adapte donc pas à la demande du client mais satisfait au maximum ses attentes. Ceci s'explique par l'exigence de sa clientèle qui sera prête à dépenser plus d'argent dans un produit si cela se justifie par une offre globale digne de son prix.

II. Le leader et sa culture du changement

Une baisse de ses résultats de ventes ou une clientèle vieillissante sont des indices de la présence d'une incompatibilité du contexte interne de la marque avec son contexte externe. Une adaptation de son positionnement peut alors devenir nécessaire à sa survie. Protéger, renforcer et valoriser sa marque est une tâche difficile, c'est pourquoi le rôle des gestionnaires dans le repositionnement de la marque est primordial. Il doit se réaliser en équipe, cependant, au travers des interviews récoltées, on peut constater qu'en réalité une seule personne tire les ficelles. En effet, il existe la nécessité d'un meneur ayant pour rôle de provoquer le changement grâce à sa vision claire et à son ambition dans la revitalisation de l'entreprise. Enormément de temps et d'argent sont souvent nécessaires avant de voir les premiers effets bénéfiques de la stratégie. Le leader doit alors porter son projet et démontrer sa volonté à réussir afin de motiver et rassurer les employés qui auront, à leur tour, foi en son aboutissement.

III. Audit

Avant toute prise de décisions, il est essentiel d'analyser en premier lieu les causes du besoin de rajeunissement de la marque et de déterminer s'il serait rentable de la repositionner stratégiquement. Comme nous avons pu le voir à l'aide de l'exemple de nos trois entreprises, le vieillissement d'une marque trouve rarement son origine dans l'évolution négative d'une seule variable. Les managers doivent alors évaluer les critères suivants : technologie du produit, caractéristiques du produit, position concurrentielle, circuit de distribution, cible, âge perçu de la marque, appréciation du produit en général et communication. Cependant, lorsqu'un consommateur achète un bien de luxe, il ne prête pas uniquement importance à la satisfaction de son besoin matériel mais, sans le savoir, recherche une utilité « symbolique ». De ce fait, il est impératif de déterminer également quel est l'ADN de la marque, son esprit unique, son essence ou encore son cœur d'activité.

L'évaluation du caractère symbolique et fonctionnel de la marque doit bien entendu tenir compte des caractéristiques propres à une marque de luxe, c'est-à-dire : *une culture partagée, un environnement prestigieux et une expérience hors du commun, un héritage revendiqué, l'exclusivité, un prix fort, une « brand signature », un produit faisant preuve d'intégrité, une communication « haut de gamme » et, enfin, une identité de marque bien définie.*

IV. Ses valeurs stratégiques fondamentales

Une fois l'audit de la marque terminé, les gestionnaires peuvent enfin déterminer quelles sont les évolutions à amener au caractère fonctionnel mais, aussi, au caractère symbolique de la marque afin qu'ils soient remis au goût du jour. Cependant, « être jeune pour être jeune » serait une faute d'appréciation grave pouvant entraîner la perte de toute crédibilité auprès de leur clientèle. Les managers ne peuvent alors jamais oublier *qui est leur marque*. Ainsi, un repositionnement efficace sera permis uniquement si l'entreprise tient compte du contexte environnemental et sectoriel dans lequel elle se développe tout en restant en cohérence et en symbiose avec ce qui la rend unique. Un équilibre entre les éléments de son passé et de son futur est une nécessité.

L'ensemble de la conclusion de l'audit de la marque représente alors ses « nouvelles valeurs stratégiques fondamentales ». Celles-ci doivent être uniques (exclusives), fortes et positives (désirables) si l'on souhaite être soutenable à long terme. La traduction de ces valeurs en mots

clés est une solution afin de s'assurer de les garder à l'esprit tout au long de l'élaboration du repositionnement. En effet, l'entièreté de la stratégie doit tourner autour d'elles. En outre, les traduire en messages permettrait à l'entreprise de communiquer à l'environnement extérieur une histoire qui reflète son âme et lui donne une personnalité forte.

Il est à présent temps d'extérioriser ces valeurs stratégiques fondamentales dans chacune des facettes de la marque. Quatre solutions stratégiques, dépendantes les unes des autres, sont envisageables : la modification de l'identité de la marque, la dynamisation de sa communication, l'évolution de son portefeuille de produits et le renouvellement de sa cible.

V. Modification de l'identité de la marque

Le terme « identité » dans ce travail constitue la matérialisation mais aussi l'image de la marque, c'est-à-dire : son nom, son histoire, ses codes d'expressions, son statut, son positionnement, sa personnalité, son comportement au quotidien, ses croyances, ses valeurs, son image projetée, l'attitude de ses clients envers elle et, enfin, son attitude envers ses clients. Une « modification » de cette dernière désigne une évolution par rapport aux nouvelles valeurs stratégiques fondamentales de la marque. Construire une forte identité de marque peut offrir aux entreprises de précieux avantages tels qu'une fidélisation accrue de la part des clients, moins de vulnérabilité à l'égard de ses concurrents et des marges plus importantes.

VI. Dynamisation de la communication

Afin que les nouvelles valeurs stratégiques fondamentales de la marque soient appréciées par les clients, sa visibilité globale doit être accentuée. Cependant, une erreur souvent commise par les gestionnaires est de réduire leur budget de communication lors de troubles financiers. Néanmoins, il faut garder à l'esprit que si le consommateur ne voit pas, il n'achètera pas.

Pour augmenter sa visibilité, il faut communiquer plus, mieux et à un public large. Différents exemples de stratégies ressortent de cette étude : s'associer à une autre marque, faire appel à des leaders d'opinion, augmenter son implication dans ses canaux de distribution, éduquer le consommateur sur la catégorie de produits, établir un pop-up store ou encore créer une « brand signature ». Une multitude de moyens sont aujourd'hui possibles pour se faire connaître, cependant, la seule règle à respecter est de rester cohérent par rapport à ses valeurs stratégiques fondamentales.

VII. Évolution du portefeuille de produits

Dû à des goûts changeants, des technologies qui progressent et des designs qui évoluent, une remise à niveau constante est nécessaire. Il existe alors trois stratégies pour qu'un portefeuille de produits évolue : l'innovation, l'extension de gamme ou de marque. La première consiste à améliorer son produit en modifiant son design ou sa technologique ; tandis que l'extension de gamme propose de nouveaux produits s'adressant au même secteur d'activités au contraire de l'extension de marque qui étend le nom de la marque à un secteur d'activités différent. Il est également possible de trouver un nouvel usage au produit ou encore d'en augmenter son utilisation. Une fois de plus, l'unique règle lorsqu'on adapte son portefeuille à son repositionnement est de veiller à être en harmonie par rapport à ses valeurs stratégiques fondamentales.

VIII. Renouvellement de sa cible

Il est important qu'une marque gagne en notoriété auprès d'une population plus large que sa cible si elle souhaite persister dans le temps. En effet, en restant collée à la même clientèle, la marque risque de se retrouver un jour sans client. De ce fait, une marque visant les seniors doit nécessairement se faire connaître auprès de segments jeunes afin qu'ils soient intéressés par celle-ci une fois devenus « moins jeunes ». Deux stratégies s'offrent aux gestionnaires : retenir les consommateurs dont la marque bénéficiait auparavant et attirer un nouveau segment de marché.

IX. L'offre d'une expérience

Le luxe a évolué au fil des années, de nos jours, il n'est plus uniquement question d'acheter un produit de qualité. Le consommateur moderne souhaite vivre une expérience d'achat qui se divise en trois « touchpoints » : l'expérience avant, pendant et après l'achat. La marque de luxe doit alors, au cours de ces trois moments, partager avec le client une expérience unique et lui présenter *son univers* qui lui est propre et qui traduit ses valeurs stratégiques fondamentales.

X. L'engagement de l'employé

L'employé est le moteur du processus de repositionnement et doit faire partie intrinsèque de la stratégie mise en place afin d'assurer sa réussite. En effet, en tant qu'ambassadeur de la marque, il est primordial que le personnel de l'entreprise adhère au nouveau positionnement

et en soit convaincu afin d'assurer le déploiement efficace de la stratégie. De ce fait, l'employé véhiculera de manière qualitative la nouvelle image de marque aux clients, qui l'apprécieront à leur tour. Le repositionnement commence donc par l'élaboration de décisions stratégiques prises au plus haut niveau de l'organisation qui sont ensuite partagées et expliquées au reste de l'entreprise. En outre, l'avis des employés est également nécessaire afin qu'il en émane de nouvelles idées sur la façon dont le repositionnement pourrait être amélioré.

XI. Flexibilité stratégique et capacité d'apprentissage

Les entreprises qui prennent part à un repositionnement de leur marque doivent tenir compte des éventuels inconvénients d'une telle stratégie marketing. Par « flexibilité stratégique et capacité d'apprentissage », on attend des équipes gérant la marque qu'elles soient ouvertes au changement et réceptives mais qu'elles sachent également s'adapter aux difficultés pouvant s'interposer devant le déploiement de la stratégie. Un repositionnement *radical* présenté au grand public *du jour au lendemain* serait de meilleure efficacité, néanmoins, face à des complications telles que la crise économique par exemple, la marque doit replanifier ses manœuvres. En outre, une longue période est nécessaire afin d'élaborer le repositionnement, le mettre en place et enfin y voir les premiers effets positifs. Tout ceci comporte des investissements considérables mais indispensables afin d'arriver à des résultats fructueux.

XII. Continuité : innovation et créativité

Tort est de penser qu'un repositionnement de marque ne demande pas de suite, car après sa mise en place, le travail n'est pas encore terminé. En effet, ceci fait référence à la première section des recommandations : le maintien d'une marque de luxe est une activité complexe qui demande de la part de ses collaborateurs un investissement continu. Pour cela, les gestionnaires sont tenus de faire preuve d'innovation et de créativité afin de surprendre leurs clients et de leur proposer l'inattendu. Au fil de nos interviews, tous nous ont mentionné faire appel à la collaboration de designers ou artistes venant animer leurs collections ou communications. Ces regards neufs et créatifs s'avèrent être un moyen efficace d'incorporer une vision dynamique à la marque qui reste ainsi dans l'ère du temps.

XIII. Cohérence

Enfin, *la cohérence*, un mot clé à la réussite du repositionnement de la marque de luxe. Afin d'assurer le respect de son nouveau positionnement et donc, son succès, une rigueur constante

par rapport à ses valeurs stratégiques fondamentales est de mise. Si elle respecte ce point et maintient son harmonie continuellement à travers tous les aspects de l'entreprise, alors, elle assurera sa crédibilité.

Chapitre 9 : Conclusion

Le neuvième et dernier chapitre de cette étude résume la recherche adressée à la problématique de départ. Par la suite, il introduit les implications théoriques et managériales engendrées. Enfin, les limites et zones d'améliorations sont discutées et un ensemble de suggestions est proposé à la recherche future.

- En résumé

Tout au long de cette étude, nous avons tenté de révéler un cadre théorique nouveau permettant de découvrir les facteurs clés de succès à la relance et la modernisation d'une marque de luxe. La problématique posée était précisément la suivante : *Comment redonner et conserver la jeunesse éternelle à une marque de luxe ?* La contribution de cette recherche étant d'ordre managérial et stratégique, les différents enseignements formulés espèrent permettre aux entreprises du secteur du luxe d'orienter correctement leur gestion de marque. De ce fait, afin de cerner le sujet dans sa globalité, trois questions ont orienté la recherche : « Pourquoi rajeunir sa marque de luxe ? », « Comment rajeunir sa marque de luxe ? » et « Quelles sont les erreurs à éviter lors du rajeunissement de sa marque de luxe ? ».

L'analyse de la littérature existante sur la problématique de cette étude permet de décerner l'importance de trois thèmes dans le cadre de ce sujet : la revitalisation d'une marque, la stratégie de repositionnement et, enfin, les caractéristiques propres à une marque de luxe. Grâce à une analyse approfondie de ces derniers, des idées clés propres aux questions de recherche furent découvertes :

- ✓ « Une marque n'existe qu'en se renouvelant et ne peut survivre sans se remettre au goût du jour ».
- ✓ « Il est primordial de s'interroger sur sa marque avant toute prise de décision ».
- ✓ « Des forces externes et internes peuvent complexifier un peu plus chaque jour la gestion des marques par les managers ».
- ✓ « La revitalisation est possible grâce à une stratégie de repositionnement de la marque, ce qui permettra de lui réapproprier ou de lui créer de la valeur ».

- ✓ « Quatre directions stratégiques sont envisageables afin de repositionner sa marque : la modification de son identité, la dynamisation de sa communication, le renouvellement de sa cible et l'évolution de son portefeuille de produits ».
- ✓ « Afin de mener à bien son repositionnement, six éléments majeurs doivent être respectés par l'entreprise: ses valeurs stratégiques fondamentales, sa flexibilité stratégique, la capacité d'apprentissage de ses équipes de management, la sensibilisation de ses consommateurs, l'orientation externe, l'engagement du management et la croyance en son produit et sa marque ».
- ✓ « La marque de luxe témoigne de caractéristiques atypiques qui demandent une gestion spécifique ».

Ces idées clés furent ensuite vérifiées et complétées grâce à une étude qualitative de terrain au cours de laquelle cinq experts ont pu être interrogés. Leurs expériences et connaissances ont ainsi été confrontées et comparées à l'information ressortissant de la littérature ce qui permit l'élaboration d'un modèle dynamique à 12 dimensions. Celui-ci prétend alors solutionner la problématique de l'étude en déterminant les règles à suivre lorsque l'on souhaite redonner et conserver la jeunesse éternelle de sa marque de luxe (voir figure 6).

- **Implications théoriques de l'étude**

Ce document de recherche a contribué à découvrir une stratégie efficace permettant à la marque d'évoluer et, d'ainsi, éviter un écart entre les besoins du marché et sa capacité à y répondre. En effet, l'étude fait la lumière sur la nécessité pour toutes marques de se remettre en question de manière permanente afin d'assurer leur survie. Ceci s'explique par l'importance d'une adaptation régulière à l'environnement externe et interne de l'entreprise. De ce fait, afin d'assurer la pérennité de leur marque, les gestionnaires se doivent d'engendrer la modification des croyances du client à son propos afin qu'elle colle à leurs attentes. Pour ce faire, les études antérieures ont permis de comprendre que l'amélioration de l'image d'une marque passera par un repositionnement de cette dernière étant donné qu'il permet une transformation de son caractère fonctionnel et symbolique et lui donne ainsi un nouveau visage aux yeux du public.

Dans le but de compléter la théorie existante sur un repositionnement de marque, tous les aspects de cette stratégie, à savoir sa fonction, la raison de son déploiement, son déroulement et les erreurs à éviter à son égard, ont été analysés à travers trois exemples de cas concrets et deux avis d'experts. Les concepts marketing spécifiques intervenant dans la stratégie de repositionnement, c'est-à-dire le positionnement et l'identité de la marque, furent également révélés et explicités. Grâce à cette analyse, la conclusion d'une série d'étapes à suivre dans un ordre précis afin d'assurer le bon déroulement du repositionnement de sa marque a pu être tirée. En effet, cette étude expose que l'élaboration d'une telle stratégie comprend 12 dimensions s'accompagnant de règles à suivre. Celles-ci ont pu être ensuite agencées en un modèle dynamique, voir figure 6, venant compléter les recherches antérieures déjà réalisées sur la problématique de départ. En outre, ce travail s'intéressant au cas particulier de la marque de luxe, les caractéristiques qui lui sont propres ont été intégrées dans l'analyse de ce travail et traduites dans le modèle dynamique. Le tout représente un cadre novateur à propos des dimensions clés de la réussite du rajeunissement de sa marque de luxe via une stratégie de repositionnement.

- **Implications managériales de l'étude**

Le modèle dynamique, élaboré grâce à cette étude, espère aider les gestionnaires d'une marque de luxe, souffrant d'un décalage entre leur offre et les besoins du marché, à remettre leur marque à niveau. Ce modèle étant construit grâce à l'analyse de trois repositionnements de marque de luxe et sur base de commentaires de professionnels en rebranding, l'étude pourrait éviter à ces managers de commettre certaines erreurs. Elle met également en lumière pour eux les raisons qui pourraient les pousser à repositionner leur marque. Pareillement, le déroulement de la mise en place de cette stratégie de rajeunissement et les règles à suivre à long terme pour assurer la pérennité du nouveau positionnement sont tous deux explicités. En outre, le modèle dynamique souligne l'impact global de la poursuite d'une telle tactique sur la gestion de l'entreprise et les inconvénients liés à son déploiement.

Cette étude permet de conclure qu'une stratégie de revitalisation ne s'adresse pas uniquement aux marques en déclin étant donné que tout changement d'orientation stratégique demande également une adaptation de leur positionnement de marque. De ce fait, le modèle dynamique élaboré peut servir à tous les gestionnaires et cela peu importe la santé de leur marque. Une entreprise souhaitant s'étendre à l'international, par exemple, est alors susceptible de devoir

faire usage de notre modèle dynamique afin que son positionnement corresponde aux attentes du nouveau marché.

Enfin, ce modèle pourrait également être utilisé par les entreprises ayant échoué dans le repositionnement de leur marque afin de comprendre et d'expliquer les principales raisons de leur échec.

- **Limitations de la recherche**

La recherche ici présentée comporte néanmoins certaines limites méthodologiques et théoriques. Tout d'abord, en raison de la nature managériale et stratégique de l'étude, une enquête qualitative fut menée. Cependant, celle-ci s'accompagne de points faibles tels que la généralisation des résultats définis sur base d'un nombre réduit d'interrogés. De ce fait, l'application de notre modèle dynamique à d'autres cas peut être remise en cause. De plus, étant donné la difficulté d'obtenir un entretien avec des managers ayant procédé à un repositionnement de leur marque afin de la rajeunir, notre étude s'est limitée à trois exemples de cas concrets. Une restriction culturelle peut également être soulignée vu la nationalité belge partagée par chacun des experts et entreprises dont il a été question dans cette recherche. De ce fait, le modèle dynamique présenté ne correspondrait peut-être pas à une entreprise d'origine différente.

En outre, la véracité des éléments présentés par les experts n'a pas pu être vérifiée. Il se peut dès lors que ceux-ci aient choisi de nous présenter un seul revers de la médaille ce qui biaiserait la qualité de nos résultats.

Un autre élément susceptible de heurter l'exactitude de notre modèle dynamique est le manque d'expérience du chercheur dans la conduite d'une étude qualitative. Il se peut alors que certaines des personnes interrogées aient été influencées de manière inconsciente par des propos tenus lors de l'interrogatoire.

- **Suggestions pour la recherche future**

Etant donné le manque de recherches dans le domaine du repositionnement stratégique d'une marque, un besoin d'explorer ce concept en allant au-delà de l'étude actuelle existe.

Tout d'abord, ayant reconnu la taille réduite de l'échantillon utilisé dans le cadre de cette étude, il serait intéressant de récolter un nombre supérieur d'interviews afin de s'assurer du non biais de notre modèle dynamique. Ainsi, cela permettrait d'apporter des informations supplémentaires pouvant affirmer ou réfuter les 12 dimensions du modèle ou même, en éliminer certaines et en rajouter de nouvelles.

Une autre direction de recherche pourrait être également explorée. En effet, il serait pertinent de comprendre les raisons pour lesquelles certaines entreprises ont échoué dans le repositionnement de leur marque afin d'en apprendre de leurs erreurs. Dans ce contexte, notre modèle dynamique pourrait être comparé à leur prise de décisions managériales et stratégiques afin de distinguer si les 12 dimensions ont été appliquées et dans quelle mesure. Cela permettrait de tester la viabilité de nos recommandations et de détecter aussi leurs faiblesses majeures.

Enfin, un autre domaine d'intérêt pourrait être d'examiner le changement dans le comportement des clients en raison du repositionnement d'une marque et d'étudier leurs réactions face à cette nouvelle image par rapport à l'ancienne.

Bibliographie

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Anon (2013). *Vervloet : serrurerie d'art made in Belgium*. <http://lesmiroirsdelombre.com/2013/12/vervloet-serrurerie-dart-made-belgium/> (Consulté le 13/04/16).
- Baghai, M., Coley, S., & White, D. S. (1999). *The alchemy of growth: practical insights for building the enduring enterprise*. Da Capo Press.
- Base Design (2016). *We Are Base*. <http://www.basedesign.com/we-are-base/> (Consulté le 18/04/16).
- Bontour, A., & Lehu, J. M. (2002). *Lifting de marque: comment la marque doit-elle lutter contre les effets du vieillissement?*. Paris : Ed. d'Organisation.
- Boyd Jr, H. W., Ray, M. L., & Strong, E. C. (1972). An attitudinal framework for advertising strategy. *The Journal of Marketing*, 27-33.
- Caron (2006). *Les marques de luxe, quel luxe ?* <http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/53/caron.php> (Consulté le 14/04/16).
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management: a world of privilege*. John Wiley & Sons.
- Corstjens, M., & Doyle, P. (1989). Evaluating alternative retail repositioning strategies. *Marketing Science*, 8(2), 170-180.
- Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy*. Pearson Education.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Egan, J. (2007). *Marketing communications*. Cengage Learning EMEA.
- Ewing, M. T., Jevons, C. P., & Khalil, E. L. (2009). Brand death: A developmental model of senescence. *Journal of Business Research*, 62(3), 332-338.
- Fabienne Delvigne Créations (2013). *Biographie*. <http://www.fabiennedelvigne.be/> (Consulté le 15/04/16).
- Fabienne Delvigne Créations (2013). *Collection Couture et Trendy*. <http://www.fabiennedelvigne.be/> (Consulté le 15/04/16).
- Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16(5), 347-363.

- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson, Montreuil.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. Pearson Education.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4-12.
- Hankinson, G., & Cowking, P. (1993). *Branding in action: cases and strategies for profitable brand management*. McGraw-Hill Book Company Limited.
- Heine, K., & Trommsdorff, V. (2010). Practicable value-cascade positioning of luxury fashion brands. In *Proceedings of the 9th International Marketing Trends Conference, Venice*.
- Heine, K. (2011). The concept of luxury brands. *Luxury Brand Management*, 1, 2193-1208.
- Hooley, G., Broderick, A., & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6(2), 97-116.
- Kapferer, J. N. (2000). *Re-marques-les marques à l'épreuve de la pratique-remarques 1*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Kapferer, J. N. (2007). *Les marques, capital de l'entreprise*. Paris : Eyrolles, Éditions d'Organisation.
- Kapferer, J.N. (2008). *The new Strategic Brand Management*. London : Kogan Page.
- Kapferer, J-N. (2008). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan page limited.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5), 311-322.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management : Building, measuring and managing brand equity*. Prentice Hall.
- Keller, K. L. (1999). Managing brands for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies. *California management review*, 41(3), 102.
- Keller., K., L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *Marketing Management*, 15-19.

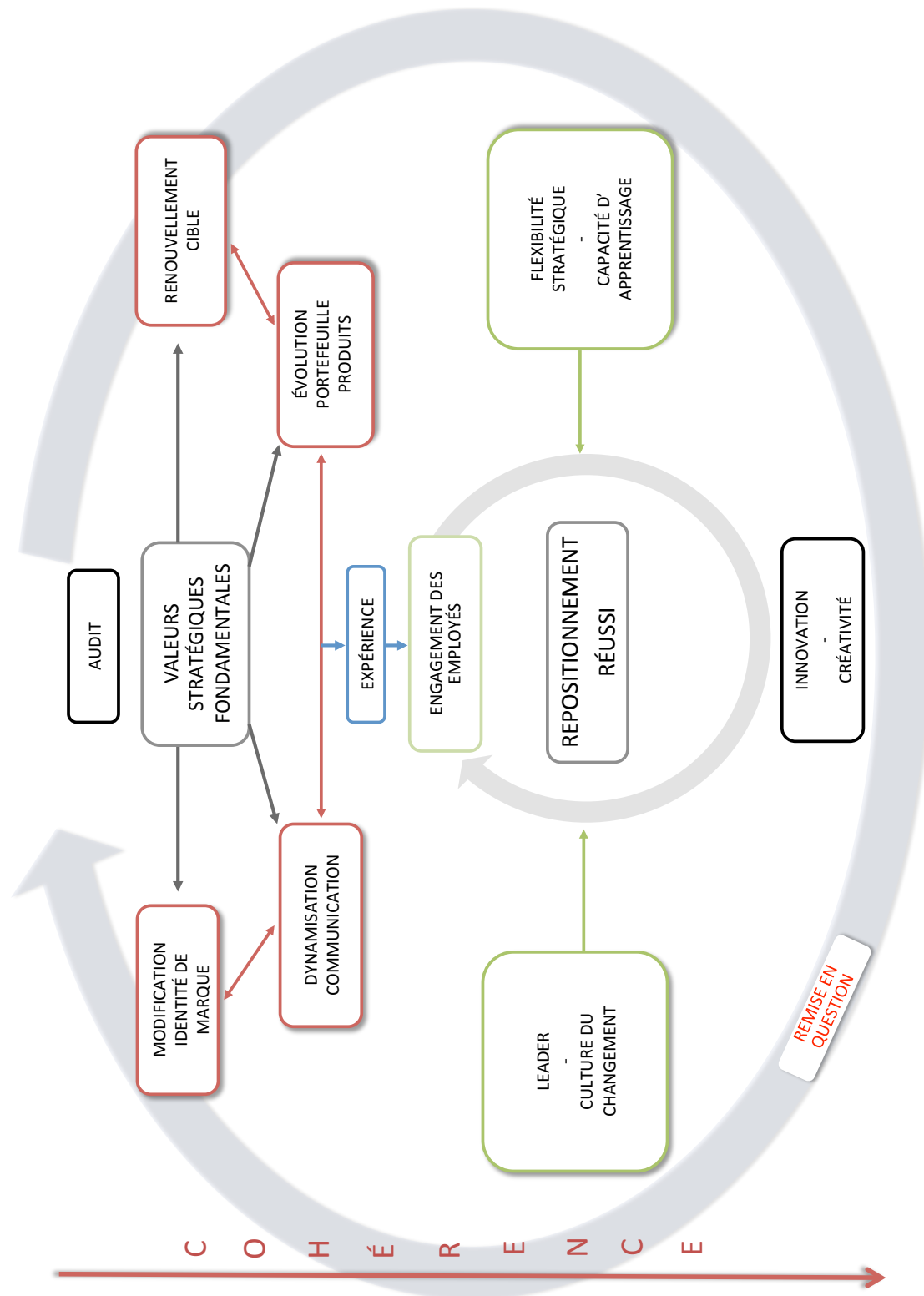
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. India : Pearson Education.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B brand management*. Berlin : Springer Science & Business Media.
- Kumar, S. R. (2009). *Consumer behaviour and branding: concepts, readings and cases-the Indian context*. Pearson Education India.
- Lambin, J. J. (2008). *Marketing stratégique et opérationnel-7ème édition-Du marketing à l'orientation-marché: Du marketing à l'orientation-marché*. Dunod.
- Lewi, G., & Lacoeuilhe, J. (2007). *Branding management: la marque, de l'idée à l'action*. Paris : Pearson Education.
- LinkedIn (2016). *Dries Tack*.
https://www.linkedin.com/in/driestack?authType=NAME_SEARCH&authToken=7KY3&locale=en_US&srchid=3745898321461053731443&srchindex=1&srchtotat=2&trk=vsrp_people_res_name&trkInfo=VSRPsearchId%3A3745898321461053731443%2CVSRPtargetId%3A3993188%2CVSRPcmpt%3Aprimary%2CVSRPnm%3Atrue%2CauthType%3A%2CNAME_SEARCH (Consulté le 16/04/16).
- Maison Vervloet (2016). *Home*. <http://vervloet.com/> (Consulté le 13/04/16).
- Malhotra, N. (2011). *Études marketing (6e éd.)*. Paris : Pearson Education.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Mintzberg, H. (1997). A guide to strategic positioning. In *The Strategy Process*, Mintzberg H, Quinn JB (eds). Prentice Hall: London, 69–82.
- Müller, B., Kocher, B., & Crettaz, A. (2013). The effects of visual rejuvenation through brand logos. *Journal of Business Research*, 66(1), 82-88.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pellemans, P. (1999). *Recherche qualitative en marketing. Perspective psychoscopique*. De Boeck Université.
- Pitt, L., Berthon, P. R., Parent, M., & Berthon, J. P. (2009). Aesthetics and Ephemerality: Observing and Preserving the Luxury Brand. *Boston: Harvard Business School Publishing*.

- Polus (2016). *Isabelle Hamburger : Une femme dans un métier d'hommes*. http://archives.lesoir.be/isabelle-hamburger-une-femme-dans-un-metier-d-8217-homm_t-20090619-00NPEK.html (Consulté le 12/04/16).
- Porter, M. E. (2000). What is strategy?. *Published November*.
- Ries, A. and Trout, J. (1982). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: Warner Books.
- Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Ryan, P., Moroney, M., Geoghegan, W., & Cunningham, J. (2007). A framework for a strategic repositioning strategy: a case study of Bulmers Original Cider. *Irish Journal of Management*, 28 (1), 81-102.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2005). *Research Methods for Business Students (4th ed.)*. Great Britain: Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Simms, C., & Trott, P. (2007). An analysis of the repositioning of the “BMW Mini” brand. *Journal of Product & Brand Management*, 16(5), 297-309.
- Thomas, S., & Kohli, C. (2009). A brand is forever! A framework for revitalizing declining and dead brands. *Business Horizons*, 52(4), 377-386.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2009). Repositioning: marketing in an era of competition. *Change and Crisis*, 224.
- Turner, C. (2003). Issues and challenges in strategic repositioning: the case of Cable and Wireless. *John Wiley & Sons, Ltd., Strategic Change*, 12(5), 251-257.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Method (3rd ed.)*. London: Sage.
- Zikmund, W.G., d'Amico, M. (1993). *Marketing*. 4th ed. West, St Paul, MN.
- Zook, C & Allen, J. (2001) *Profit from the core*. Harvard Business School Press.

Liste des annexes

Numéro annexe et pagination	Description annexe
Annexe I (page 88)	Schéma modèle dynamique
Annexe II (pages 89 à 92)	Guide d'entretien Dries Tack
Annexe III (pages 93 à 96)	Guide d'entretien Fabian Jean V.
Annexe IV (pages 97 à 101)	Guide d'entretien Maison Dandoy
Annexe V (pages 102 à 106)	Guide d'entretien Maison Vervloet
Annexe VI (pages 107 à 111)	Guide d'entretien Fabienne Delvigne
Annexe VII (pages 112 à 121)	Interview Dries Tack
Annexe VIII (pages 122 à 135)	Interview Fabian Jean V.
Annexe IX (pages 136 à 151)	Interview Maison Dandoy
Annexe X (pages 152 à 164)	Interview Maison Vervloet
Annexe XI (pages 165 à 171)	Interview Fabienne Delvigne

Annexe I – Modèle dynamique vers un repositionnement réussi



Annexe II

Guide d'entretien – Dries Tack

Quel est votre nom ?

Quelle est votre fonction ?

Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur du Luxe ?

Le luxe et ses spécificités

1. Si vous deviez donner une définition au luxe quelle serait-elle ?
2. Quelles sont selon-vous les caractéristiques d'une marque de luxe ?
Une culture partagée, Un environnement prestigieux et une expérience hors du commun, Un héritage revendiqué, L'exclusivité, Un prix fort, Une « brand signature », Un produit faisant preuve d'intégrité, Une communication « haut de gamme », Une identité de marque bien définie.
3. Quels sont alors, en considérant ces caractéristiques, les spécificités de la gestion d'une marque de luxe ? Diriez-vous qu'il est plus complexe de gérer une marque de luxe plutôt qu'une marque classique ? *Elle n'est pas comparable, Elle ne se plie pas aux demandes des clients, Elle rend son achat difficile, Elle s'adresse à un public vaste, Elle augmente ses prix de manière continue.*

Compréhension : Revitalisation et repositionnement de la marque

4. A partir de 2004 Club Med a dévoilé une nouvelle image de marque, comment la qualifieriez-vous par rapport à l'ancienne ?

La « **revitalisation d'une marque** » est un principe selon lequel on adapte sa stratégie marketing afin d'être d'avantage en accord avec les besoins et changements du marché. On redonne ainsi vie à sa marque et ceci booste les ventes.

5. Pourrait-on parler d'une revitalisation de la marque ?

Le **repositionnement** d'une marque est un déplacement d'une position stratégique à une autre en modifiant son positionnement et donc en re-répondant aux questions suivantes : « La marque pour qui ? La marque pourquoi ? La marque pour quand ? La marque contre qui ? ». Cette mise en place est conduite par la volonté de combler un écart entre les besoins du marché et la capacité de l'entreprise à y remédier.

6. Pourrait-on parler d'un repositionnement de la marque ?
7. Comment décririez-vous le positionnement de « Club Med » avant son repositionnement ?
8. Comment décririez-vous son positionnement à présent ?
9. Pourquoi Club Med s'est-il repositionné ?

Exemples:

- *Image médiocre ou désuète,*
- *Image floue,*
- *Changements dans les besoins et les désirs du marché cible,*
- *Changement d'orientation stratégique,*
- *Changements dans le positionnement concurrentiel,*
- *Événement capital,*
- *Besoin de retrouver des valeurs perdues.*

10. Était-ce un changement primordial selon vous ?
11. Avez-vous eu peur de frustrer la clientèle actuelle ?
12. Selon vous, la mise en place d'un repositionnement de marque est-elle conduite par la volonté de combler un écart entre les besoins du marché et la capacité de l'entreprise à y remédier ?

La gestion d'une marque dans le temps

13. Pensez-vous que l'ancien positionnement de marque de Club Med aurait permis la continuité de l'entreprise dans le long terme ?
14. Selon-vous une marque doit-elle se remettre au goût du jour régulièrement ?
15. Si oui, est-ce encore plus important pour une marque de luxe selon vous ? Pourquoi ?
16. Pensez-vous qu'il est important pour une marque de luxe encore plus que pour une marque classique de surprendre ses clients régulièrement ?

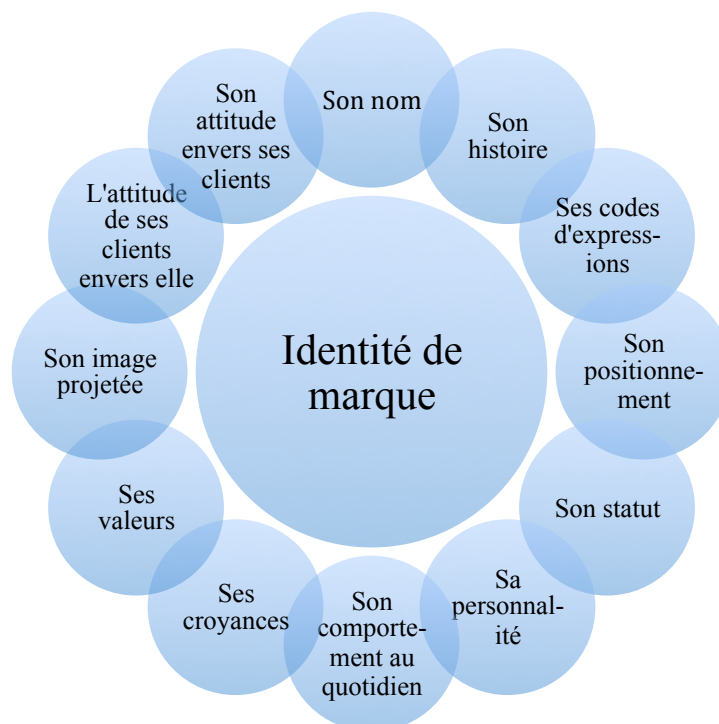
L'organisation du repositionnement

17. Comment s'est déroulée la mise en place du repositionnement de Club Med ?
18. Quelle était la première étape ? deuxième étape ?...
19. Avez-vous mené des études, des sondages ? Sur la clientèle, le marché... ?
20. Quelles ont été les conclusions ?
21. Suite à ces conclusions, quelles ont été les décisions prises ?
22. Quelle était votre stratégie suite à la constatation des besoins du marché et de votre offre ?

- (1) modifier les croyances à propos de la marque*
- (2) modifier les croyances à propos des marques concurrentes*
- (3) modifier le poids d'un attribut performant*
- (4) introduire de nouveaux attributs*
- (5) attirer l'attention sur des attributs négligés*
- (6) trouver un nouveau segment de marché.*

La stratégie entreprise

23. Etes-vous d'accord de dire que Club Med a modifié l'identité de sa marque ?
24. Quels éléments ont été modifiés et comment ? voir schéma



25. La refonte globale de l'image de Club Med respecte-t-elle les anciennes valeurs ?
26. Etait-ce important pour vous de respecter les anciennes valeurs ? Pourquoi ?

27. Avez-vous changé de clients cibles ?
28. Y-a-t-il une volonté d'élargir la clientèle cible de Club Med ici ?
29. Avez-vous modifié vos produits ? Ajout d'une gamme de produits ?
30. Si oui, ces nouveaux produits s'adressent-ils à une cible différente ?
31. Sont-ils accompagnés d'un prix différent des autres produits ? Ce prix correspond-t-il au prix de votre core business ?
32. Club Med a-t-il tenté de mieux répondre aux besoins de ses consommateurs ou de ceux d'une nouvelle cible ?
33. Club Med écoute ses clients selon vous ?
34. La communication de la marque a-t-elle été dynamisée ? Par quels moyens ?
35. Quelles sont les règles à suivre dans sa communication en tant que marque de luxe selon vous ?
36. Faut-il s'adresser à un public large ou ciblé ?

La gestion en interne

37. Comment cela s'est-il passé en interne ?
38. Avez-vous réfléchi au repositionnement en équipe ?
39. Qui a prit la décision de modifier le positionnement de « Club Med » ?
40. Quel rôle a eu le directeur de Club Med lors de ce changement stratégique ?
41. Les travailleurs étaient-ils réticents au changement ?
42. Quelles étaient leurs craintes ? Comment avez-vous géré cette réticence ?
43. Combien de temps cela a-t-il prit à l'entreprise pour se repositionner totalement ?
44. Quelle dépense au niveau temps et argent ce choix stratégique représente-t-il ?

Les erreurs à ne pas commettre et les facteurs clés de succès

45. Quelles sont selon-vous les erreurs à ne pas commettre lors du repositionnement de sa marque ?
46. En avez-vous commises chez Club Med ?
47. Comment avez-vous géré ces erreurs ?
48. Certains problèmes sont-ils survenus ?
49. Espériez-vous des retours sur investissement ?
50. Etiez-vous satisfaite des résultats des ventes ?
51. Quelles sont selon-vous les facteurs clés de succès pour un repositionnement réussi ?

Annexe III

Guide d'entretien – Fabian Jean Villanueva

Quel est votre nom ?

Quelle est votre fonction ?

Depuis combien de temps travaillez-vous chez Base Design?

Compréhension : Revitalisation et repositionnement de sa marque

1. Quelle est la première étape à réaliser lorsqu'une marque de luxe fait appel à vos services ?
2. Existe-t-il une tendance générale pour laquelle les gestionnaires de marque de luxe viennent vous voir en vous demandant de modifier leur image de marque ?
3. Avez-vous de plus en plus de demandes à propos d'un changement d'image ?
4. Si oui, comment expliqueriez-vous cette demande florissante ?
5. Quelles peuvent être les retombées positives suite au repositionnement de sa marque ?
 - a. *Disparition de l'image médiocre ou désuète,*
 - b. *Disparition de l'image floue,*
 - c. *Permettre une adaptation aux changements dans les besoins et les désirs du marché cible,*
 - d. *Permettre une adaptation aux changements d'orientation stratégique,*
 - e. *Permettre une adaptation aux changements dans le positionnement concurrentiel,*
 - f. *Effacement d'un événement capital,*
 - g. *Retrouver des valeurs perdues.*
6. Un repositionnement peut-il revitaliser une marque au bord de la faillite ?

La gestion d'une marque dans le temps

7. Selon vous, une marque peut-elle survivre sans se remettre au goût du jour ?
8. Si non, est-ce encore plus important pour une marque de luxe de se remettre au goût du jour ? Pourquoi ?

9. Pensez-vous qu'il est important pour une marque de luxe encore plus que pour une marque classique de surprendre ses clients régulièrement?

Audit de la marque

10. Comment se déroule la mise en place d'un changement d'image d'une marque ?
11. Menez-vous des enquêtes, études de marché, ... ?
12. Ces études sont-elles différentes pour les marques de luxe ?
13. Si oui, à quoi s'intéressent alors ces études dans le cas d'une marque de luxe ?
14. Quel est votre but avec ces enquêtes ?
15. Une fois celles-ci clôturées, comment analysez-vous les données récoltées ?
16. Je suppose que vous en tirez des conclusions ? Comment celles-ci interfèrent-elles dans la création de la nouvelle image de marque ?
17. Respectez-vous les caractéristiques propres à une marque de luxe lors de l'élaboration du rebranding ?

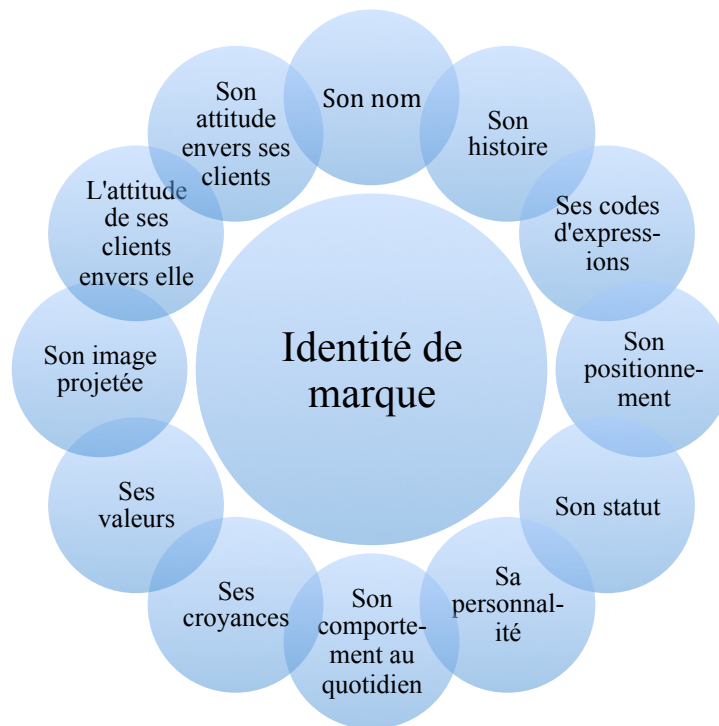
Une culture partagée, Un environnement prestigieux et une expérience hors du commun, Un héritage revendiqué, L'exclusivité, Un prix fort, Une « brand signature », Un produit faisant preuve d'intégrité, Une communication « haut de gamme », Une identité de marque bien définie.

18. Faites-vous également attention à la gestion propre qui doit lui être attribuée ?

Elle n'est pas comparable, Elle ne se plie pas aux demandes des clients, Elle rend son achat difficile, Elle s'adresse à un public vaste, Elle augmente ses prix de manière continue.

La stratégie entreprise

19. Afin de modifier l'image de la marque, pensez-vous qu'il faille repenser son positionnement ?
20. Lors d'un repositionnement complet de sa marque, qu'est-ce qui doit être changé selon vous ?
21. Quelles sont les erreurs à éviter lorsqu'on :
- Modifie l'identité de sa marque (voir schéma ci-dessous)
 - Fait évoluer son portefeuille de produits
 - Veut renouveler sa cible
 - Veut dynamiser sa communication



22. Quelles sont les règles à suivre dans la communication en tant que marque de luxe selon vous ? Public large ou ciblé ?
23. Selon vous lors d'un rajeunissement d'une marque de luxe, doit-elle s'y prendre de manière « radicale » ?
24. Est-il plus intéressant de montrer sa nouvelle image en « une seule fois » ou petit à petit ?
25. Doit-elle faire une annonce à ses clients selon vous ?

Problèmes

26. Avez-vous déjà eu un cas où la clientèle s'est retrouvée très frustrée des changements apportés à la marque ?
27. Si oui, comment gère-t-on ce genre de situation ?
28. Lorsqu'une marque fait appel à vous et qu'ensemble vous changez son image mais qu'après un moment elle ne peut plus se payer vos services, que lui conseillez-vous pour la suite ?

Au niveau temps et argent

29. Combien de temps cela peut-il prendre à une entreprise pour se repositionner totalement ?

- 30. Quelle dépense au niveau temps et argent un repositionnement représente-t-il ?
- 31. Promettez-vous un retour sur investissement à vos clients ?
- 32. En général, vos clients sont-ils satisfaits de l'impact sur leurs ventes ?
- 33. Comment expliqueriez-vous le retour sur investissement réalisé grâce au rajeunissement de l'image de la marque ?

Conclusion

- 34. Quelles sont selon-vous les erreurs à ne pas commettre lors du repositionnement de sa marque ?
- 35. Quelles sont selon-vous les facteurs clés de succès pour un repositionnement réussi ?

Annexe IV

Guide d'entretien – Maison Dandoy

Quel est votre nom ?

Quelle est votre fonction ?

Depuis combien de temps travaillez-vous Chez la Maison Dandoy ?

Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur du Luxe ?

Le luxe et ses spécificités

1. Si vous deviez donner une définition au luxe quelle serait-elle ?
2. Quelles sont selon-vous les caractéristiques d'une marque de luxe ?
Une culture partagée, Un environnement prestigieux et une expérience hors du commun, Un héritage revendiqué, L'exclusivité, Un prix fort, Une « brand signature », Un produit faisant preuve d'intégrité, Une communication « haut de gamme », Une identité de marque bien définie.
3. Quels sont alors, en considérant ces caractéristiques, les spécificités de la gestion d'une marque de luxe ? Diriez-vous qu'il est plus complexe de gérer une marque de luxe plutôt qu'une marque classique ? *Elle n'est pas comparable, Elle ne se plie pas aux demandes des clients, Elle rend son achat difficile, Elle s'adresse à un public vaste, Elle augmente ses prix de manière continue.*

Compréhension : Revitalisation et repositionnement de la marque

4. En 2012 vous avez dévoilé une nouvelle image de marque, comment la qualifieriez-vous par rapport à l'ancienne

La « **revitalisation d'une marque** » est un principe selon lequel on adapte sa stratégie marketing afin d'être d'avantage en accord avec les besoins et changements du marché. On redonne ainsi vie à sa marque et ceci booste les ventes.

5. Pourrait-on parler d'une revitalisation de la marque ?

Le **repositionnement** d'une marque est un déplacement d'une position stratégique à une autre en modifiant son positionnement et donc en re-répondant aux questions suivantes : « La marque pour qui ? La marque pourquoi ? La marque pour quand ? La marque contre qui ? ». Cette mise en place est conduite par la volonté de combler un écart entre les besoins du marché et la capacité de l'entreprise à y remédier.

6. Pourrait-on parler d'un repositionnement de la marque ?
7. Comment décrieriez-vous le positionnement de Maison Dandoy avant son repositionnement ?
8. Comment décrieriez-vous son positionnement à présent ?
9. Pourquoi avoir modernisé votre image de marque ?

Exemples:

- *Image médiocre ou désuète,*
- *Image floue,*
- *Changements dans les besoins et les désirs du marché cible,*
- *Changement d'orientation stratégique,*
- *Changements dans le positionnement concurrentiel,*
- *Evénement capital,*
- *Besoin de retrouver des valeurs perdues.*

10. Etait-ce un changement primordial selon vous ?
11. Ce changement a-t-il un lien avec votre expansion à l'international ? (ouverture d'un magasin à Tokyo)
12. Si oui, pensiez-vous que votre ancien positionnement n'aurait pas plu hors de la Belgique ?
13. Certaines marques s'y prennent petit à petit dans leur repositionnement, pourquoi avoir fait le choix d'un changement si radical ?
14. N'avez-vous pas eu peur de frustrer votre clientèle actuelle ?
15. Selon vous, la mise en place d'un repositionnement de marque est-elle conduite par la volonté de combler un écart entre les besoins du marché et la capacité de l'entreprise à y remédier ?

La gestion d'une marque dans le temps

16. Pensez-vous que votre ancien positionnement de marque aurait permis la continuité de l'entreprise dans le long terme ?
17. Selon-vous une marque doit-elle se remettre au goût du jour régulièrement ?
18. Si oui, est-ce encore plus important pour une marque de luxe selon vous ? Pourquoi ?
19. Pensez-vous qu'il est important pour une marque de luxe encore plus que pour une marque classique de surprendre ses clients régulièrement?

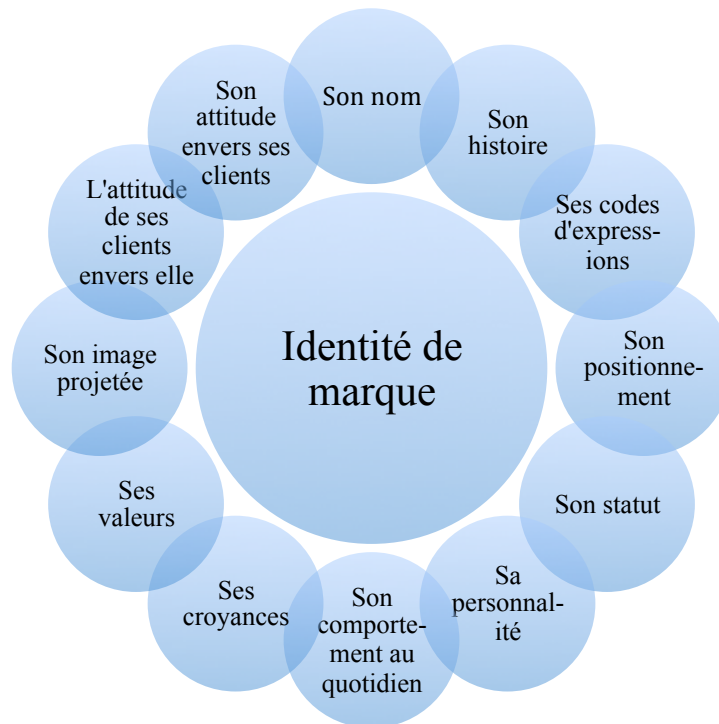
L'organisation du repositionnement

20. Comment s'est déroulée la mise en place de votre repositionnement?
21. Quelle était la première étape ? deuxième étape ?...
22. Il me semble que vous avez fait appel à une agence de communication, c'est bien cela ? Comment se sont déroulés les rendez-vous avec eux ?
23. Ont-ils menés des études pour vous ? Sur votre clientèle, votre marché... ?
24. Quelles ont été leurs conclusions ?
25. Suite à ces conclusions, quelles ont été les décisions prises ?
26. Quelle était leur stratégie suite à la constatation des besoins du marché et de votre offre ?

- (1) modifier les croyances à propos de la marque*
- (2) modifier les croyances à propos des marques concurrentes*
- (3) modifier le poids d'un attribut performant*
- (4) introduire de nouveaux attributs*
- (5) attirer l'attention sur des attributs négligés*
- (6) trouver un nouveau segment de marché.*

La stratégie entreprise

27. Etes-vous d'accord de dire que vous avez modifié l'identité de votre marque ?
28. Quels éléments ont été modifiés et comment ? voir schéma



29. La refonte globale de votre image respecte-t-elle vos anciennes valeurs ?
30. Etait-ce important pour vous de respecter vos anciennes valeurs ? Pourquoi ?
31. Avez-vous changé de clients cibles ?
32. Y-a-t-il une volonté d'élargir votre clientèle cible ici ?
33. Avez-vous modifié vos produits ? Ajout d'une gamme de produits ?
34. Si oui, ces nouveaux produits s'adressent-ils à une cible différente ?
35. Sont-ils accompagnés d'un prix différent des autres produits ? Ce prix correspond-t-il au prix de votre core business ?
36. Avez-vous tenté de mieux répondre aux besoins de vos consommateurs ou de ceux d'une nouvelle cible ?
37. Ecoutez-vous vos clients ?
38. Avez-vous dynamisé votre communication ? Par quels moyens ?
39. L'utilisation des réseaux sociaux s'est-elle faite en même temps que votre changement d'image ?
40. En tant que marque de luxe, n'avez-vous pas peur de l'utilisation des réseaux sociaux ? Comment gérez-vous ces outils pour éviter les erreurs ?
41. Quelles sont les règles à suivre dans sa communication en tant que marque de luxe selon vous ?
42. Vous adressez-vous à un public large ou ciblé ?

- 43. Comment avez-vous géré la polémique faite autour de votre campagne publicitaire pour la Saint-Valentin ?
- 44. Quel était votre but avec cette campagne ?
- 45. Avez-vous des regrets à son sujet ? Recommenceriez-vous ?
- 46. Cela a-t-il eu un impact négatif sur vos ventes ?

La gestion en interne

- 47. Comment cela s'est-il passé en interne ?
- 48. Avez-vous réfléchi au changement d'image en équipe ?
- 49. Qui a prit la décision de modifier le positionnement de Maison Dandoy ?
- 50. Quel rôle a eu le directeur de Maison Dandoy lors de ce changement stratégique ?
- 51. Les travailleurs étaient-ils réticents au changement ?
- 52. Quelles étaient leurs craintes ? Comment avez-vous géré cette réticence ?
- 53. Combien de temps cela a-t-il prit à l'entreprise pour se repositionner totalement ?
- 54. Quelle dépense au niveau temps et argent ce choix stratégique représente-t-il ?

Les erreurs à ne pas commettre et les facteurs clés de succès

- 55. Quelles sont selon-vous les erreurs à ne pas commettre lors du repositionnement de sa marque ?
- 56. En avez-vous commises ?
- 57. Comment avez-vous géré ces erreurs ?
- 58. Certains problèmes sont-ils survenus ?
- 59. Espériez-vous des retours sur investissement ?
- 60. Etes-vous satisfait des résultats de vos ventes ?
- 61. Quelles sont selon-vous les facteurs clés de succès pour un repositionnement réussi ?

Et enfin, si vous deviez tout refaire, le referiez-vous ?

Annexe V

Guide d'entretien – Maison Vervloet

Quel est votre nom ?

Quelle est votre fonction ?

Depuis combien de temps travaillez-vous pour Maison Vervloet ?

Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur du Luxe ?

Le luxe et ses spécificités

1. Si vous deviez donner une définition au luxe quelle serait-elle ?
2. Quelles sont selon-vous les caractéristiques d'une marque de luxe ?
Une culture partagée, Un environnement prestigieux et une expérience hors du commun, Un héritage revendiqué, L'exclusivité, Un prix fort, Une « brand signature », Un produit faisant preuve d'intégrité, Une communication « haut de gamme », Une identité de marque bien définie.
3. Quels sont alors, en considérant ces caractéristiques, les spécificités de la gestion d'une marque de luxe ? Diriez-vous qu'il est plus complexe de gérer une marque de luxe plutôt qu'une marque classique ? *Elle n'est pas comparable, Elle ne se plie pas aux demandes des clients, Elle rend son achat difficile, Elle s'adresse à un public vaste, Elle augmente ses prix de manière continue.*

Compréhension : Revitalisation et repositionnement

4. A partir de 2005 vous avez dévoilé une nouvelle image de marque, comment la qualifieriez-vous par rapport à l'ancienne ?

La « **revitalisation d'une marque** » est un principe selon lequel on adapte sa stratégie marketing afin d'être d'avantage en accord avec les besoins et changements du marché. On redonne ainsi vie à sa marque et ceci booste les ventes.

5. Pourrait-on parler d'une revitalisation de la marque ?

Le **repositionnement** d'une marque est un déplacement d'une position stratégique à une autre en modifiant son positionnement et donc en re-répondant aux questions suivantes : « La marque pour qui ? La marque pourquoi ? La marque pour quand ? La marque contre qui ? ». Cette mise en place est conduite par la volonté de combler un écart entre les besoins du marché et la capacité de l'entreprise à y remédier.

6. Pourrait-on parler d'un repositionnement de la marque ?
7. Comment décririez-vous le positionnement de « Maison Vervloet » avant son repositionnement ?
8. Comment décririez-vous son positionnement à présent ?
9. Pourquoi avoir modernisé votre image de marque ?

Exemples:

- *Image médiocre ou désuète,*
- *Image floue,*
- *Changements dans les besoins et les désirs du marché cible,*
- *Changement d'orientation stratégique,*
- *Changements dans le positionnement concurrentiel,*
- *Evénement capital,*
- *Besoin de retrouver des valeurs perdues.*

10. Etait-ce un changement primordial selon vous ?
11. Avez-vous eu peur de frustrer votre clientèle actuelle?
12. Selon vous, la mise en place d'un repositionnement de marque est-elle conduite par la volonté de combler un écart entre les besoins du marché et la capacité de l'entreprise à y remédier ?

La gestion d'une marque dans le temps

13. Pensez-vous que votre ancien positionnement de marque aurait permis la continuité de l'entreprise dans le long terme ?
14. Selon-vous une marque doit-elle se remettre au goût du jour régulièrement ?
15. Si oui, est-ce encore plus important pour une marque de luxe selon vous ? Pourquoi ?
16. Pensez-vous qu'il est important pour une marque de luxe encore plus que pour une marque classique de surprendre ses clients régulièrement?

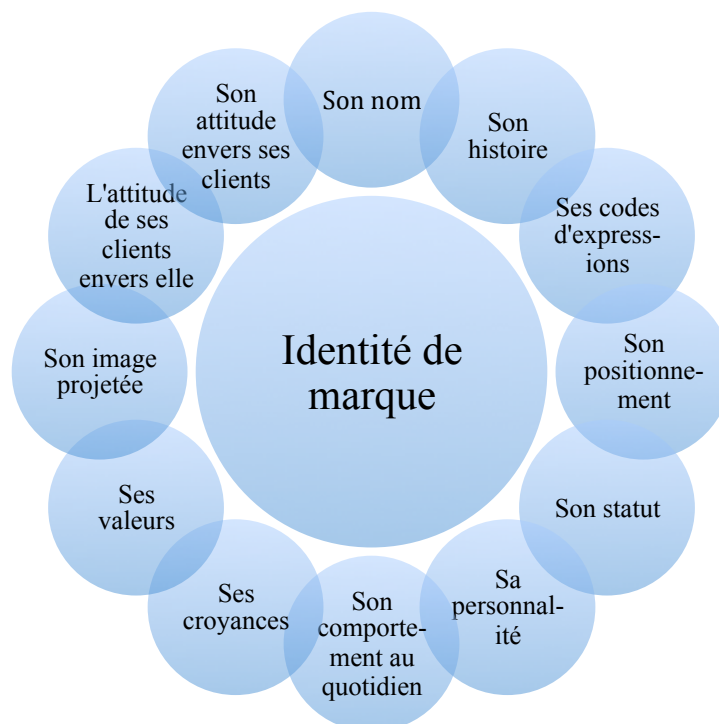
L'organisation du repositionnement

17. Comment s'est déroulée la mise en place de votre repositionnement?
18. Quelle était la première étape ? deuxième étape ?...
19. Avez-vous mené des études, des sondages ? Sur votre clientèle, votre marché... ?
20. Quelles ont été vos conclusions ?
21. Suite à ces conclusions, quelles ont été les décisions prises ?
22. Quelle était votre stratégie suite à la constatation des besoins du marché et de votre offre ?

- (1) modifier les croyances à propos de la marque*
- (2) modifier les croyances à propos des marques concurrentes*
- (3) modifier le poids d'un attribut performant*
- (4) introduire de nouveaux attributs*
- (5) attirer l'attention sur des attributs négligés*
- (6) trouver un nouveau segment de marché.*

La stratégie entreprise

23. Etes-vous d'accord de dire que vous avez modifié l'identité de votre marque ?
24. Quels éléments ont été modifiés et comment ? voir schéma



25. La refonte globale de votre image respecte-t-elle vos anciennes valeurs ?
26. Etait-ce important pour vous de respecter vos anciennes valeurs ? Pourquoi ?

27. Avez-vous changé de clients cibles ?
28. Y-a-t-il une volonté d'élargir votre clientèle cible ici ?
29. Avez-vous modifié vos produits ? Ajout d'une gamme de produits ?
30. Si oui, ces nouveaux produits s'adressent-ils à une cible différente ?
31. Sont-ils accompagnés d'un prix différent des autres produits ? Ce prix correspond-t-il au prix de votre core business ?
32. Avez-vous tenté de mieux répondre aux besoins de vos consommateurs ou de ceux d'une nouvelle cible ?
33. Ecoutez-vous vos clients ?
34. Avez-vous dynamisé votre communication ? Par quels moyens ?
35. L'utilisation des réseaux sociaux s'est-elle faite en même temps que votre changement d'image ?
36. En tant que marque de luxe, n'avez-vous pas peur de l'utilisation des réseaux sociaux ? Comment gérez-vous ces outils pour éviter les erreurs ?
37. Quelles sont les règles à suivre dans sa communication en tant que marque de luxe selon vous ?
38. Vous adressez-vous à un public large ou ciblé ?

La gestion en interne

39. Comment cela s'est-il passé en interne ?
40. Avez-vous réfléchi au changement d'image en équipe ?
41. Qui a prit la décision de modifier le positionnement de « Maison Vervloet » ?
42. Quel rôle a eu le directeur de Maison Vervloet lors de ce changement stratégique ?
43. Les travailleurs étaient-ils réticents au changement ?
44. Quelles étaient leurs craintes ? Comment avez-vous géré cette réticence ?
45. Combien de temps cela a-t-il prit à l'entreprise pour se repositionner totalement ?
46. Quelle dépense au niveau temps et argent ce choix stratégique représente-t-il ?

Les erreurs à ne pas commettre et les facteurs clés de succès

47. Quelles sont selon-vous les erreurs à ne pas commettre lors du repositionnement de sa marque ?
48. En avez-vous commises ?
49. Comment avez-vous géré ces erreurs ?
50. Certains problèmes sont-ils survenus ?

51. Espérez-vous des retours sur investissement ?

52. Etes-vous satisfaite des résultats de vos ventes ?

53. Quelles sont selon-vous les facteurs clés de succès pour un repositionnement réussi ?

Et enfin, si vous deviez tout refaire, le referiez-vous ?

Annexe VI

Guide d'entretien – Fabienne Delvigne

Quel est votre nom ?

Quelle est votre fonction ?

Depuis combien de temps la marque « Fabienne Delvigne » existe-t-elle ?

Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur du Luxe ?

Le luxe et ses spécificités

1. Si vous deviez donner une définition au luxe quelle serait-elle ?

2. Quelles sont selon-vous les caractéristiques d'une marque de luxe ?

Une culture partagée, Un environnement prestigieux et une expérience hors du commun, Un héritage revendiqué, L'exclusivité, Un prix fort, Une « brand signature », Un produit faisant preuve d'intégrité, Une communication « haut de gamme », Une identité de marque bien définie.

3. Quels sont alors, en considérant ces caractéristiques, les spécificités de la gestion d'une marque de luxe ? Diriez-vous qu'il est plus complexe de gérer une marque de luxe plutôt qu'une marque classique ? *Elle n'est pas comparable, Elle ne se plie pas aux demandes des clients, Elle rend son achat difficile, Elle s'adresse à un public vaste, Elle augmente ses prix de manière continue.*

Compréhension : Revitalisation et repositionnement

4. A partir de 2009 vous avez dévoilé une nouvelle image de marque, comment la qualifieriez-vous par rapport à l'ancienne ?

La « **revitalisation d'une marque** » est un principe selon lequel on adapte sa stratégie marketing afin d'être d'avantage en accord avec les besoins et changements du marché. On redonne ainsi vie à sa marque et ceci booste les ventes.

5. Pourrait-on parler d'une revitalisation de la marque ?

Le **repositionnement** d'une marque est un déplacement d'une position stratégique à une autre en modifiant son positionnement et donc en re-répondant aux questions suivantes : « La marque pour qui ? La marque pourquoi ? La marque pour quand ? La marque contre qui ? ». Cette mise en place est conduite par la volonté de combler un écart entre les besoins du marché et la capacité de l'entreprise à y remédier.

6. Pourrait-on parler d'un repositionnement de la marque ?
7. Comment décririez-vous le positionnement de « Fabienne Delvigne » avant son repositionnement ?
8. Comment décririez-vous son positionnement à présent ?
9. Pourquoi avoir modernisé votre image de marque ?

Exemples:

- *Image médiocre ou désuète,*
- *Image floue,*
- *Changements dans les besoins et les désirs du marché cible,*
- *Changement d'orientation stratégique,*
- *Changements dans le positionnement concurrentiel,*
- *Evénement capital,*
- *Besoin de retrouver des valeurs perdues.*

10. Etait-ce un changement primordial selon vous ?
11. Avez-vous eu peur de frustrer votre clientèle actuelle?
12. Selon vous, la mise en place d'un repositionnement de marque est-elle conduite par la volonté de combler un écart entre les besoins du marché et la capacité de l'entreprise à y remédier ?

La gestion d'une marque dans le temps

13. Pensez-vous que votre ancien positionnement de marque aurait permis la continuité de l'entreprise dans le long terme ?
14. Selon-vous une marque doit-elle se remettre au goût du jour régulièrement ?
15. Si oui, est-ce encore plus important pour une marque de luxe selon vous ? Pourquoi ?
16. Pensez-vous qu'il est important pour une marque de luxe encore plus que pour une marque classique de surprendre ses clients régulièrement?

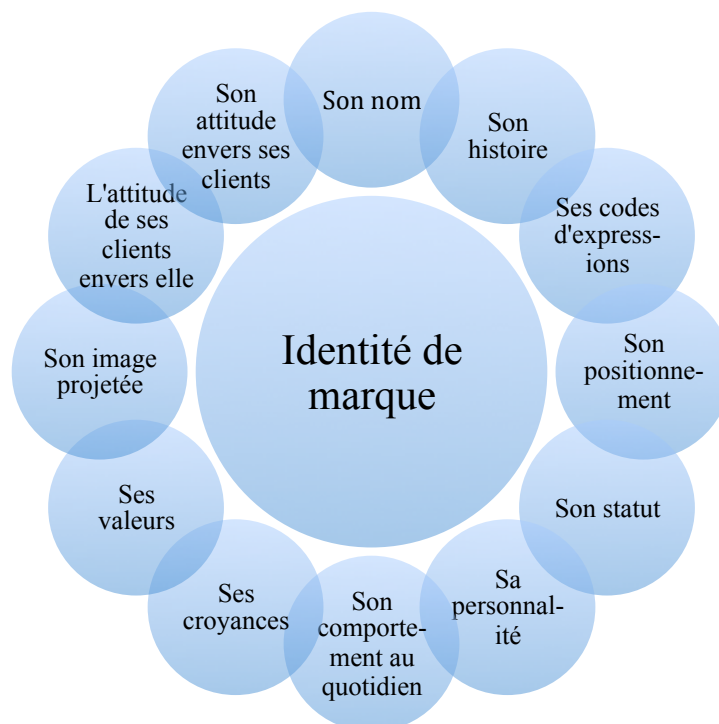
L'organisation du repositionnement

17. Comment s'est déroulée la mise en place de votre repositionnement?
18. Quelle était la première étape ? deuxième étape ?...
19. Avez-vous mené des études, des sondages ? Sur votre clientèle, votre marché... ?
20. Quelles ont été vos conclusions ?
21. Suite à ces conclusions, quelles ont été les décisions prises ?
22. Quelle était votre stratégie suite à la constatation des besoins du marché et de votre offre ?

- (1) modifier les croyances à propos de la marque*
- (2) modifier les croyances à propos des marques concurrentes*
- (3) modifier le poids d'un attribut performant*
- (4) introduire de nouveaux attributs*
- (5) attirer l'attention sur des attributs négligés*
- (6) trouver un nouveau segment de marché.*

La stratégie entreprise

23. Etes-vous d'accord de dire que vous avez modifié l'identité de votre marque ?
24. Quels éléments ont été modifiés et comment ? voir schéma



25. La refonte globale de votre image respecte-t-elle vos anciennes valeurs ?
26. Etait-ce important pour vous de respecter vos anciennes valeurs ? Pourquoi ?

27. Avez-vous changé de clients cibles ?
28. Y-a-t-il une volonté d'élargir votre clientèle cible ici ?
29. Avez-vous modifié vos produits ? Ajout d'une gamme de produits ?
30. Si oui, ces nouveaux produits s'adressent-ils à une cible différente ?
31. Sont-ils accompagnés d'un prix différent des autres produits ? Ce prix correspond-t-il au prix de votre core business ?
32. Avez-vous tenté de mieux répondre aux besoins de vos consommateurs ou de ceux d'une nouvelle cible ?
33. Ecoutez-vous vos clients ?
34. Avez-vous dynamisé votre communication ? Par quels moyens ?
35. L'utilisation des réseaux sociaux s'est-elle faite en même temps que votre changement d'image ?
36. En tant que marque de luxe, n'avez-vous pas peur de l'utilisation des réseaux sociaux ? Comment gérez-vous ces outils pour éviter les erreurs ?
37. Quelles sont les règles à suivre dans sa communication en tant que marque de luxe selon vous ?
38. Vous adressez-vous à un public large ou ciblé ?

La gestion en interne

39. Comment cela s'est-il passé en interne ?
40. Avez-vous réfléchi au changement d'image en équipe ?
41. Qui a prit la décision de modifier le positionnement de « Fabienne Delvigne » ?
42. Quel rôle avez-vous eu lors de ce changement stratégique ?
43. Les travailleurs étaient-ils réticents au changement ?
44. Quelles étaient leurs craintes ? Comment avez-vous géré cette réticence ?
45. Combien de temps cela a-t-il prit à l'entreprise pour se repositionner totalement ?
46. Quelle dépense au niveau temps et argent ce choix stratégique représente-t-il ?

Les erreurs à ne pas commettre et les facteurs clés de succès

47. Quelles sont selon-vous les erreurs à ne pas commettre lors du repositionnement de sa marque ?
48. En avez-vous commises ?
49. Comment avez-vous géré ces erreurs ?
50. Certains problèmes sont-ils survenus ?

51. Espérez-vous des retours sur investissement ?

52. Etes-vous satisfaite des résultats de vos ventes ?

53. Quelles sont selon-vous les facteurs clés de succès pour un repositionnement réussi ?

Et enfin, si vous deviez tout refaire, le referiez-vous ?

Annexe VII

Interview – Dries Tack

1. *Quel est votre nom ?*

Dries Tack.

2. *Quelle est votre fonction ?*

Spécialiste en Marketing de luxe. J'ai une agence de com, un cercle qui regroupe des marques de luxe, un site web qui s'appelle Belgianboutique, qui parle d'art et d'architecture.

3. *Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur du Luxe ?*

Ca fait 3 ans que je suis indépendant, avant j'étais directeur commercial pour Club Med, avant ça j'ai travaillé pour Disney et encore avant ça j'ai travaillé pour des boîtes de com.

4. *Si vous deviez donner une définition au luxe quelle serait-elle ?*

Je dis toujours qu'il n'y a pas de définition pour le luxe, le luxe c'est quelque chose de très personnel. Pour moi il y a longtemps, j'avais 13 ans et je pouvais m'acheter mon premier flacon de parfum et le tee-shirt Dolce Gabbana et je pensais pouvoir acheter quelque chose de luxe. Aujourd'hui si tu me donnes un tee-shirt avec écrit dessus Dolce Gabbana et que tu me demandes de me promener avec dans la rue je ne voudrais pas, je n'ai plus envie que les gens voient la marque ! Le luxe évolue donc et il dépend de plusieurs paramètres tels que l'éducation, ta position financière, ta culture, ton propre goût donc il y a le luxe *selon* toi.

5. *Quelles sont selon-vous les caractéristiques d'une marque de luxe ?*

Je crois qu'elle doit viser la qualité la plus haute, tu ne peux pas faire de compromis. Si tu es une marque de luxe tu prends les meilleurs produits, les meilleurs artisans, les meilleurs marketeers,... dans tout ce que tu fais tu vises le top. Il faut toujours que ce soit très créatif et original, quelqu'un qui copie ou qui n'est pas original ne peut jamais devenir luxe.

6. ***Justement, qu'est ce qui fait cette originalité du luxe ? Quelle est son essence selon vous ? On remarque qu'il y a beaucoup de marques qui tentent de devenir luxe, mais ce ne sont que des imitations...***

La différence c'est qu'il y a des marques qui sont originelles et il y a des marques copiées. Il y a des gens qui sont en luxe et il y en a d'autres qui ne font que copier ce qui a déjà été fait. Le luxe ça se fait dans le temps, ça dure, ça peut durer 200-300 ans. Ce sont des marques qui se réinventent tout le temps. Elles captent les nouveaux codes et qui l'appliquent à leur ADN.

7. ***Quels sont alors, en considérant ces caractéristiques, les spécificités de la gestion d'une marque de luxe ? Diriez-vous qu'il est plus complexe de gérer une marque de luxe plutôt qu'une marque classique ?***

Quelqu'un qui achète une marque de luxe, s'assure qu'il achète quelque chose de qualité, qui est original, il veut acheter de la créativité, il ne s'achète pas un produit mais un univers tout entier. Quand tu t'achètes un sac de luxe tu ne t'achètes pas juste un sac ; tu t'achètes une marque, une image, un univers autour, la créativité, design, tout ce qui est derrière. Tu veux acheter aussi une expérience, quand tu vas dans la boutique de luxe c'est tout à fait autre chose que quand tu vas chez Zara. Tu veux être reconnu, être aimé, respecté, qu'on te prenne au sérieux...tu veux toujours avoir l'impression que tout est fait pour toi ! Par exemple, dans l'automobile, ils sont très forts là dedans. Quand tu t'achètes la voiture, quand tu vas la chercher on te donne une coupe de champagne, tu vas dans une salle à part et ta voiture est recouverte... tu as l'impression que cette voiture est faite pour toi. Les vendeurs tentent de faire croire à l'acheteur qu'ils sont exclusifs, que tout ceci est fait juste pour eux. Tu t'achètes l'idée que quelqu'un a produit cette voiture pour toi.

8. ***Est-ce que pour vous une marque de luxe peut être comparée à d'autres marques ?***

Non, chaque marque a son histoire, son positionnement, ses codes, ses stratégies, une approche marketing complètement différente.

9. ***Du coup lorsqu'une marque de luxe détermine son positionnement est-ce qu'elle regarde où se positionner par rapport à ses concurrents comme une marque classique ?***

Non ! Dans le luxe on fait ce qui est bien pour soi, pour sa marque, il faut être original, on ne regarde pas ce que l'autre fait, on fait ce qu'on veut nous. La marque travaille sa vision et tu la pousse le plus loin possible. C'est ça aussi le luxe, c'est toujours aller

plus loin dans son exécution. Toujours trouver une solution créative, une expression créative.

10. Etes-vous d'accord avec ce qui est dit dans la littérature sur le fait qu'une marque de luxe ne peut pas se fier à ses clients ?

Oui je suis à 100% d'accord, la marque de luxe doit toujours surprendre ses clients et le client doit toujours être impressionné face à son offre. Une marque de luxe ne fait pas de compromis, elle veut surprendre, pas plaire face aux besoins qu'elle a détecté chez ses clients. Ce n'est pas parce qu'un client aime ou n'aime pas qu'on doit s'adapter en tant que marque de luxe. C'est en écoutant ses clients qu'on tue sa marque au final, c'est le créateur qui ressent des choses que le client ne connaît pas encore. Quand le client voit la campagne il doit se dire, « ok maintenant c'est ça que je veux », c'est la marque de luxe qui guide. Suivre ses clients c'est tuer sa marque de luxe. Il faut suivre les demandes mais en regardant ce qu'il a besoin au niveau technologique, pratique,... mais non au niveau du goût. Les marques de luxes sont proactives, elles ne veulent pas savoir ce qui va se passer demain mais plutôt ce qui va se passer dans 10 ans. Elles pensent long terme ! C'est primordial pour survivre.

11. Comment décririez-vous Club Med? Est-ce selon vous, à l'heure actuelle, une marque de luxe ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?

Club Med n'est pas pour moi une marque de luxe.

12. Même après sont repositionnement ?

Je crois que Club Med est une marque Premium, haut de gamme mais tout sauf une marque de luxe. Club Med vient de très loin, avant c'était une marque pour les hippies, après c'est devenu « classe moyenne » et maintenant ils se dirigent vers le haut de gamme. Ils se vendent comme une marque de luxe mais ils ne le sont pas. Il y a beaucoup de marques qui font ça. Ce n'est pas parce que tu le dis que tu es une marque de luxe.

13. Est-ce qu'alors, selon vous, une marque qui n'est au départ pas une marque de luxe pourrait se réinventer afin de le devenir ?

Oui je pense mais Club Med lui cherche à vendre de très beaux voyages à des personnes aisées mais c'est un produit standardisé, c'est toujours la même formule, c'est une recette qui existe, ils montent dans le prix donc ils appliquent beaucoup de règles du luxe sans pour autant être une marque de luxe aujourd'hui. Selon moi ils doivent aller beaucoup plus loin pour le devenir.

14. Qu'est-ce qu'il leur manque alors selon-vous ?

Il manque la créativité, l'univers du luxe, le positionnement prix. Aujourd'hui tu peux aller au Club Med avec 1200€ ou alors avec 10 000€... c'est très large. C'est donc ouvert à une population trop large. Une marque de luxe ne fait pas ça !

15. Et avez-vous suivis les changements qui se sont déroulés chez Club Med depuis 2004 ?

Oui, c'est pour ça que j'ai signé chez eux, car je voulais les aider à aller du milieu de gamme vers le haut de gamme. Et nous avons très bien réussi ! On a augmenté les prix, les villages sont devenus beaucoup plus luxueux, les services qu'on offre sont également beaucoup mieux qu'avant. Donc oui on est arrivé à positionner Club Med comme une marque Premium mais ce n'est pas une marque de luxe.

La « revitalisation d'une marque » est un principe selon lequel on adapte sa stratégie marketing afin d'être d'avantage en accord avec les besoins et changements du marché. On redonne ainsi vie à sa marque et ceci booste les ventes.

16. En 2004, Club Med a débuté l'opération d'une exceptionnelle « montée en gamme », pouvons-nous parler d'une « revitalisation de la marque » ?

Oui, Club Med a décidé de « monter en gamme » car c'est plus intéressant aujourd'hui de vendre moins de voyages à un prix plus élevé et ainsi avoir une marge plus intéressante. La classe moyenne a diminué et il faut alors viser de nos jours un public qui à les moyens, il faut servir un nouveau public. Ils ont donc fait le choix de travailler pour un public un peu plus aisé que le précédent. C'est financièrement plus intéressant aujourd'hui. Ils ont analysé leur situation, ils sont constaté qu'ils avaient des clubs dans des endroits magiques dans le monde entier et qu'ils sauraient attirer des gens aisés du monde entier. Ils se sont dit « voilà aujourd'hui nous devons changer notre offre car notre activité ne va bientôt plus être rentable ». Pour cela ils ont procédé à des modifications au niveau de leur service, ils ont fait des chambres plus grandes et plus luxes...

17. Quelles sont selon vous la/les principale(s) raison(s) derrière la décision de la revitalisation de Club Med?

Club Med avec son image des bronzés et en même temps son image « All In » où l'on fait tout pour toi, pour te faire passer des vacances de rêve, ... cette image est un peu controversées et c'est pourquoi il était important je pense pour Club Med de préciser qui ils sont et qui sont leurs cibles. Mais aussi revoir leur offre... De nos jours, comme

je l'ai dit, la classe moyenne diminue et dans des pays comme en Chine il y a une forte demande pour des vacances de luxe ! Club Med a vu là un créneau intéressant qu'il pourrait utiliser afin de prospérer dans le temps. Ils ont donc fait preuve de proactivité. Les désirs et les besoins du marché ne sont plus les mêmes qu'au temps des bronzés, il faut revoir donc tout ça. Je dirais aussi que le nombre de clubs qui tentent d'imiter Club Med augmente ! Club Med y a vu un danger.

18. Avez-vous analysé la marque et son marché avant de procéder à la revitalisation de Club Med? Si oui, comment avez-vous procédé ? Quelles conclusions en avez-vous tiré ?

Ils ont analysé le marché, ils ont essayé de comprendre le public, ils ont regardé dans leur portfolio ce qui pourrait aller ou pas pour leur nouveau public. Ils ont fait une vraie analyse clients avant de décider ce qu'ils allaient faire exactement.

Ensuite, ils ont fermé plus que la moitié de leurs villages et ont perdu énormément de clients qui n'ont pas su suivre cette montée en gamme. Ils ont travaillé leur service, les codes de communication, leurs prix, toute la stratégie commerciale. Ils ont changé les boutiques et la façon dont les personnes étaient aidées dans celles-ci. Ils ont paufiné leur logo.

19. Considérez-vous que la revitalisation stratégique d'une marque soit un processus naturel devant se faire régulièrement ou une décision stratégique à prendre lorsqu'un problème réel survient ?

Je pense que c'est important pour une marque de luxe ou non de se réinventer, de surprendre...aussi non c'est quoi le but d'acheter une marque ? Si une marque n'inspire pas, ne te surprend pas, pourquoi l'acheter ? Aujourd'hui la qualité est un peu pareille partout mais quand tu achètes une marque celle-ci te parle elle fait des choses sympas, elle crée de vrais univers. Mais dans le luxe c'est beaucoup plus pousser que dans d'autres secteurs ! Car les gens sont plus exigeants, ils attendent un niveau de créativité autre, beaucoup plus recherché que dans d'autres segments.

Pour te réinventer tu peux tout retravailler sur ta marque, la façon dont quelqu'un est accueilli dans la boutique, la façon dont on répond aux mails, changer le packaging, le design des produits, on peut modifier les prix, l'image, le marketing... mais ce qu'il faut c'est qu'il y a une cohérence et que le client comprenne ce qu'on fait. Dans le luxe c'est important que le client choisisse ta marque et que celle-ci soit pareille dans le monde entier. Même si tu es créatif et que tu fais quelque chose au Japon il faut que ce que tu fais reste fidèle à l'ADN international de ta marque. On s'adapte en fonction

du pays mais il faut que le client retrouve toujours l'ADN de sa marque. Donc il peut y avoir de l'adaptation mais il ne faut pas aller trop loin non plus.

20. Est-ce que la notoriété d'une marque peut l'aider à survivre ?

Quand tu dis le mot « marque » tu dis « notoriété », sans notoriété il n'y a pas de marque. Pour avoir une marque il faut de la notoriété donc les deux ne sont pas séparables.

Le repositionnement d'une marque est un déplacement d'une position stratégique à une autre en modifiant son positionnement et donc en re-répondant aux questions suivantes : « La marque pour qui ? La marque pourquoi ? La marque pour quand ? La marque contre qui ? ». Cette mise en place est conduite par la volonté de combler un écart entre les besoins du marché et la capacité de l'entreprise à y remédier.

21. Selon vous, peut-on dire que Club Med ai procédé à un repositionnement stratégique à partir de 2004 ?

Oui tout à fait, un repositionnement stratégique vers le « haut de gamme ».

22. Comment répondriez-vous aux questions suivantes avant 2004 à propos de Club Med ? « La marque pour qui ? La marque pourquoi ? La marque pour quand ? La marque contre qui ? ».

Avant c'était une marque française, pour les bons vivants qui aimaient bien boire, danser, s'amuser toute la journée... Pour les bronzés.

23. Comment répondriez-vous aux questions suivantes après 2004 à propos de Club Med ? « La marque pour qui ? La marque pourquoi ? La marque pour quand ? La marque contre qui ? ».

Aujourd'hui c'est une marque plus internationale, plus « haut de gamme », ça a complètement changé et c'est là que c'était compliqué car tu avais une clientèle très fidèle au Club Med, qui adorait la formule proposée, un peu « fou fou » et aujourd'hui on se retrouve avec une offre plus standardisée, plus haut de gamme et c'est donc devenu plus « distant ». Il y a aujourd'hui plus de distance entre les clients et la marque qu'avant.

24. Donc selon-vous on ne retrouve plus ce côté « collectivité » qui était la force du Club Med avant ?

On le retrouve mais seulement si on le veut aujourd'hui. C'est pour ça qu'aujourd'hui on attire une autre clientèle telle que les flamands, qui avant ne comprenaient pas

l'offre de Club Med, ils sont plus froids et plus individualistes et quand ils étaient dans un village Club Med il voyait tous les francophones danser mais lui ne comprenait pas, il n'était pas à l'aise. Maintenant on propose toujours les « Crazy signs » mais on laisse le choix aux gens. Ils ont adopté leur offre pour que ça plaise à une plus grande diversité de personne.

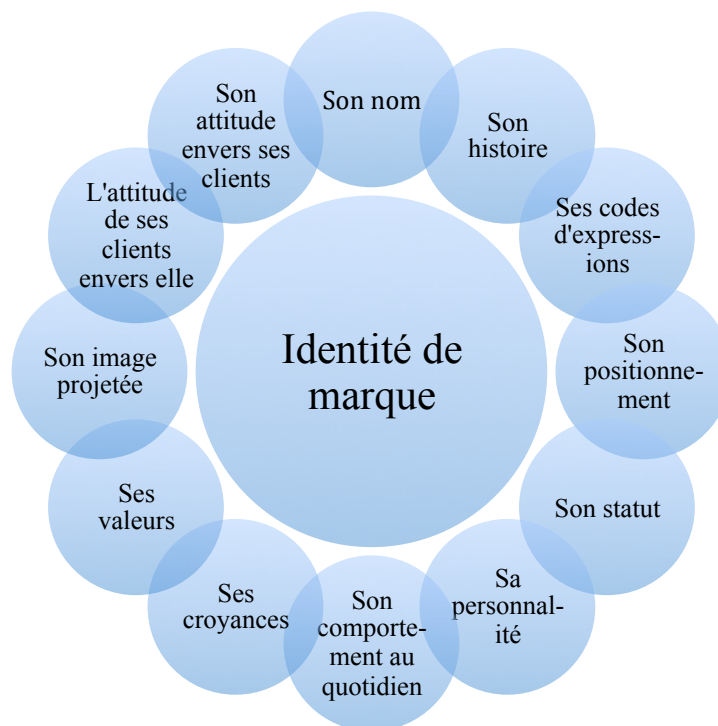
25. *Qui était responsable de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie de repositionnement?*

C'est Henri Giscard D'Estaing, le CEO. C'est lui qui a décidé qu'à un moment il fallu complètement changer la marque aussi non ça allait être la faillite. Ils n'ont pas gagné de l'argent pendant des années, ils ont été racheté 3-4 fois. Quand Henri est arrivé il s'est dit « voilà ce qu'on offre est génial, nos locations sont top et personne ne peut nous reprendre ça donc si on retravaille bien notre offre on peut aller vers le haut de gamme ». Il a décidé cela après analyse avec ses équipes.

26. *Quelle implication le CEO de Club Med a-t-il eu dans ce renouveau stratégique ?*

C'est vraiment lui, Henri Giscard D'Estaing qui a pris la décision stratégique de remonter en gamme et de fermer plus que la moitié des villages. C'est lui qui a sauvé Club Med. C'est grâce à lui que Club Med est encore là aujourd'hui.

27. *Pensez-vous que l'identité de marque de Club Med ai été modifiée afin de la repositionner ? (Ci-dessous se trouve un schéma pouvant vous aider à déterminer quels éléments de l'identité de Club Med ont été modifié ou non).*



Club Med a gardé son nom, il a respecté son histoire, il est resté fidèle à ses codes mais les a un peu réinventé pour aller vers le « haut de gamme ». Sa façon d'exprimer ses codes ont changé, son positionnement est bien sûr changé. Son statut aussi car on est en « haut de gamme » et plus « moyenne classe ». Au niveau de la personnalité ils ont essayé de garder celle d'une marque conviviale mais plus luxe donc malgré leur nouvelle proposition ils intègrent toujours cette proposition d'être une marque conviviale. Son comportement au quotidien a fort changé car aujourd'hui l'accueil et les services dans les villages ont fort changé justement pour pouvoir servir un public qui a une autre demande. Ils sont restés fidèles aux valeurs, ils sont toujours ouvert d'esprit, c'est toujours une marque internationale et chaleureuse. Son image projetée, ils essaient de se montrer beaucoup plus luxe. Au niveau de l'attitude de ses clients envers elle, c'est devenu plus distant comme on en a parlé tout à l'heure et son attitude envers ses clients l'est également.

28. *Est-ce que leurs changements les uns envers les autres sont cohérents selon-vous ?*

Selon moi ils auraient dû se séparer beaucoup plus de leur ancienne image afin que les gens ne puissent plus faire le rapprochement avec leur image des bronzés. Je pense qu'on ne peut pas être un peu luxe, ça n'existe pas. Quand on veut être luxe on doit le faire à 100%. Soit tu es luxe soit tu ne l'es pas. Club Med a un moment a essayé de l'être mais sans oser y aller à fond. Ils avaient peur de perdre trop de clients.

29. *Donc vous diriez que leur but était de garder une partie de leur clientèle tout en attirant un autre segment de clients ?*

Tout à fait ! Mais pour moi les deux styles de clientèle ne vont pas ensemble. On ne peut pas se retrouver dans un village avec des personnes très aisées et des personnes je dirais plus « populaires ». Ça ne va pas ensemble car leurs besoins ne sont pas les mêmes.

30. *Quels sont les moyens selon-vous qui peuvent être utilisés pour redynamiser sa communication ?*

Pleins de moyens sont possibles, dans ton packaging, dans ton odeur, dans ta technologie, dans le choix de tes partenaires, dans tes événements et dans le choix de tes ambassadeurs,... les marques de luxe regardent tout le temps est-ce qu'on va assez loin, est-ce qu'on est au top ?

31. *On a pu apercevoir des changements dans les campagnes publicitaires de Club Med à partir de 2004, dont l'une basée uniquement sur des visages fondu dans des paysages. Ces prises de vues de paysages paradisiaques étaient jusque là*

inhabituelles dans les campagnes de Club Med, diriez-vous que ces changements sont liés à son repositionnement « haut de gamme » ? Quel était selon vu le but ici ? A qui s'adressent ces communications ?

Oui, quand tu veux acquérir une image de luxe tu ne peux plus montrer des personnes qui s'embrassent toutes nues sur une plage. Tu dois changer ta stratégie. Ici ils ont choisi une façon plus créative de communiquer. Mais de nouveau ils n'ont pas osé aller trop loin, ils ont quand même gardé, dans une autre campagne de pub où on voit des gens à la plage avec un paysage paradisiaque dans leur chapeau ou écharpe... cette ancienne façon de communiquer. Ils ont gardé ce côté « ensemble », ils ont toujours hésité entre le vrai luxe, et donc la vraie créativité, le vrai design, les vrais artistes,...ce qui représente le vrai luxe ! Ici ils ne travaillent pas avec des artistes mais avec des agences publicitaires, ils n'ont donc pas été à fond dans leur repositionnement de luxe, aussi non ils auraient choisi les artistes.

32. Et pourquoi selon-vous n'ont-ils pas été plus loin dans leur repositionnement vers l'image d'une marque de luxe ?

Car il a eu une situation économique qui ne leur a pas été favorable. Il y a eu plein de crise dans le tourisme après 2004 donc il a fallu s'adapter et essayer de faire survivre l'entreprise avec la situation de crise. Je pense qu'ils ont eu peur d'aller encore plus loin justement à cause de ces crises car ça risquait d'être dangereux pour la survie de la marque. Les choix qu'ils ont fait ils ont dû les faire, ce n'était pas toujours le plan de départ mais il faut s'adapter. Quand on regarde tout ce qu'il s'est passé dans le monde depuis 2004 ils n'ont pas eu facile ! C'était un mauvais moment.

33. Et selon-vous ont-ils bien rebondi face aux problèmes survenus lors de ce mauvais timing ?

Oui je pense qu'ils ont fait les bons choix, ils ont essayé de faire tout ce qui était possible de faire, après une fois que tout cela se sera stabilisé je pense qu'ils doivent vraiment aller plus loin dans leur repositionnement, ne plus avoir peur.

34. On a pu aussi apercevoir un changement de design des agences Club Med, est-ce que cela fait partie du plan stratégique de repositionnement ?

Oui tout à fait, dans le luxe tout commence avec le premier contact client, quand tu entres dans une boutique tu ne peux pas te retrouver face à une vendeuse qui ne parle pas correctement, qui ne connaît pas les codes d'expressions du luxe.

35. Ont-ils donc dû reformer leur personnel ?

Oui tout à fait. Mais les boutiques aussi ont été changées, les emplacements, la déco, les outils de vente, les vendeurs, ceux qui n'étaient pas capable d'être luxe on les a reformé. Pleins d'études ont été menées afin de décider où notre public cible se trouvait et donc où il serait stratégiquement utile de s'installer avec nos boutiques.

36. *Quelle dépense au niveau temps et argent ce choix stratégique représente-t-il ?*

C'est un changement assez radical donc ce n'est pas facile mais je pense qu'ils vont réussir ! Ce qu'ils offrent au niveau qualité est incroyable. Ils n'ont pas encore fini leur repositionnement et vont essayer de devenir une marque de luxe un jour mais cela prend du temps, il faut toujours aller plus loin et pousser plus loin pour un jour y arriver.

37. *Quelles sont selon-vous les facteurs clés de succès pour un repositionnement réussi ?*

C'est de bien connaître ton client, de bien comprendre son univers. Tu dois faire attention à bien étudier ton nouveau marché avant de te lancer dans le début de ton repositionnement. Faire attention à comprendre le client. Mais aussi une fois lancé il faut continuer sur sa voie, quand tu fais un choix tu dois t'y tenir, tu ne dois pas essayer un peu de tout, tu dois cibler ce que tu veux. Dans ta communication tu dois être vraiment claire, il y a tellement de concurrence que tu ne peux pas te permettre de faire les choses à moitié car ça brouillerait ton image et au final ton repositionnement n'aura servit à rien. C'est ce que je reproche un peu à Club Med mais bon c'est à cause d'une situation externe et c'est ça qui a fait qu'aujourd'hui ils sont toujours sur la voie de leur repositionnement. Les crises ont retardé leur process. Il faut oser et ne pas y aller trop petit à petit.

Annexe VIII

Interview – Fabian Jean Villanueva

1. *Quel est votre nom ?*

Fabian Jean Villanueva.

2. *Quelle est votre fonction ?*

Je suis en charge du business development, donc mon rôle est de trouver des nouveaux clients et de prospecter, même si c'est assez particulier car on est assez connus. Donc c'est plutôt sélectionner les gens qui nous contactent, on a cette chance là. Donc je m'occupe aussi de tout ce qui est relation publique et de la presse, donc la visibilité du travail de l'agence.

3. *Depuis combien de temps travaillez-vous Chez Base Design?*

Depuis 5 ans et demi.

4. *Lorsqu'une marque de luxe vient vous voir pour un changement d'image, quelle est la première étape ?*

Alors en général, moi j'aime bien, lorsque c'est un premier contact, de le faire venir ici. Car c'est une manière pour eux de voir avec le genre d'agence avec laquelle ils vont peut être collaborer. Je les invite ici pour faire un kick off, qu'ils nous expliquent qu'elle est leur problématique, donc pour rassembler une série d'informations pour pouvoir ensuite leur faire une première proposition. Budget, planning, ressources, etc... Si ils viennent avec un briefing c'est très bien je le prends, si par contre ils disent « oui tiens, on ne sait pas très bien, on entame les réflexions sur un éventuel changement de positionnement de marque ... » alors là à ce moment là ce qu'on fait c'est qu'on va faire un workshop avec eux pour établir leur briefing. Alors je les reçois rarement seul, je les reçois souvent avec un membre de l'équipe créative parce que c'est pas parce que les gens viennent avec un briefing tout fait qu'on le prend comme ça, qu'on fait nos devoirs, qu'on va leur faire notre première proposition,...le but c'est de construire le briefing avec eux, de challenger les questions avec lesquelles ils nous contactent.

5. *Essayez-vous de comprendre vraiment pourquoi ils veulent modifier leur image de marque ?*

Alors comme je te disais, ce n'est pas parce que les gens viennent avec un briefing qu'on le prend tel quel alors effectivement on a une série de questions qu'on va leur poser pour essayer d'obtenir des informations. Effectivement savoir, fin y a une chose qu'on est sûr quand ils viennent nous voir c'est dans le cadre d'un changement, d'ailleurs si tu vas sur notre site web tu as trois onglets « start, evolution, revolution ». Qui pour nous sont trois mouvements de changement, trois contextes dans lesquels les clients sont susceptibles de venir nous voir. Start : c'est une société qui début, qui se lance et qui a besoin voilà d'un positionnement, d'une communication et ils viennent nous voir. Evolution : c'est par exemple Delvaux qui nous dit « bon notre marque est construite sur des fondations solides etc... mais on a besoin de changer, notre chiffre d'affaire est principalement en Belgique mais on veut s'étendre au monde, à l'Asie, à l'Amérique,... donc vous devez nous aider à faire ce changement mais c'est du changement en douceur, donc vous devez accompagner notre future internationalisation ». Dandoy par exemple c'est une révolution, alors c'est marrant c'est un bon exemple parce que eux par exemple sont venus nous voir en disant « ouais on a des boîtes, on aimerait bien que vous retouchiez notre packaging, mais vous ne touchez pas au logo, on aime bien la couleur, ... » et nous on leur a dit « oui oui oui » puis on a fait nos devoirs dans notre coin puis quand on a fait notre présentation on a « tout foutu par terre ».

6. *Vous leur avez ouvert les yeux ?*

Oui là le CEO a dit « putain c'est exactement de ça dont j'ai besoin ! », donc on a tout changé mais sans vraiment, fin on a gardé des éléments reconnaissables, des codes,...

7. *Leurs valeurs ?*

Oui voilà, on a retravaillé, on a mit l'histoire en avant depuis 1829, ils sont rue au Beurre ça c'est ponpon pour un biscuitier donc etc etc... Donc ici c'est typiquement quelque chose qu'on a senti dans le premier contact avec eux, c'est qu'on a quand même senti malgré le briefing qu'ils nous avaient donné que ça allait au-delà d'une simple question de packaging. Ils sont à présent dans un plan d'expansion gigantesque qui n'était pas nécessairement complètement prévu au moment où ils ont pris contact avec nous. Ils nous avaient demandé un petit coup de jeune mais toutes les marques nous demandent ça surtout les vieilles maisons, ce n'est pas du tout péjoratif mais comme Vervloet c'est la même chose. On la voit on a besoin de la dépoussiérer, elle a

un truc à raconter, ils ont un vrai savoir-faire ! Donc on a bâti toute une stratégie de communication autour de ça. Mais voilà ils sont dans une situation un peu difficile financièrement, on a envie qu'ils passent la deuxième mais voilà... eux quand ils sont venus nous voir on trouvait que leur briefing était un peu pauvre, « on a besoin de se rajeunir », c'est tout. Une question qu'on pose systématiquement c'est « où est-ce que vous voulez être dans 5 ans ? » c'est aussi simple que ça mais quand on pose la question y a des gens qui sont « beh euh, beh je sais pas, toujours là » bon ben tu te dis bon ...j'espère que vous avez quand même un peu plus d'ambition que de juste être là ! Haha !

8. *Pour vous justement c'est primordial pour une maison de luxe de se rajeunir ?*

Je crois que ce n'est pas nécessairement se rajeunir car ce qui est intéressant dans les histoires comme Delvaux ou Dandoy c'est justement que « être jeune pour être jeune » ce n'est pas bon. Donc le rajeunissement, oui il vaut mieux être dans l'air du temps d'un point de vue visuelle, utiliser des chouettes codes etc... tel type de visuel, tel type de langage etc... je crois que c'est donc important d'être dans l'air du temps mais je pense que la question de l'héritage est elle fondamentale ! Et aujourd'hui les gens sont très attachés au « family business », ils sont super attachés à ça tu vois. Donc on a une banque au Luxembourg par exemple qui en a carrément fait une de ses spécialités, d'accompagner des business familiaux et c'est sauver des business en lien avec le luxe. Donc je pense que rajeunir oui mais rajeunir à tout prix non, si c'est rajeunir pour mettre en avant les valeurs de la maison et les rendre encore plus visibles, pouvoir générer de nouvelles collaborations, pouvoir ouvrir de nouvelles boutiques à travers le monde, pouvoir communiquer un message qui soit plus transversal, là la réponse est oui. Mais de nouveau si c'est trop gimmick et mettre un petit peu de fluo etc ça ne sert à rien. Et je crois que c'est quelque chose qu'on a réussi à faire avec Dandoy justement, il y a quelque chose qui est plus contemporain, on a une boîte maintenant qui est devenu un vrai cadeau, donc maintenant tu as chacune de ces boîtes que tu peux jeter mais c'est quelque chose que les gens gardent donc on a réussi à vraiment créer un cadeau. Mais les biscuits sont toujours les mêmes à l'intérieur. Quand tu vas Rue au Beurre tu n'arrives pas dans un truc hyper *fancy*, ce sont des petites boutiques qui sentent bon le pain d'épice, donc y a ce côté un peu old school mais en même temps dans leur com par contre là y a eu du changement. Donc c'est « être dans l'ère du temps » mais en fait il faudrait même être plus jeune que jeune c'est à dire être dans l'anticipation.

9. *Il y a t-il une tendance générale pour laquelle les marques de luxe viennent vous voir en vous demandant de modifier leur image de marque ?*

Alors on a une série de marque de luxe qui viennent nous voir, des connues, des moins connues, mais c'est notre spécialité, on a une vraie affiliation avec cette univers du luxe... mais chaque marque vient avec son cas particulier..

10. *Mais cela est-il de plus en plus récurrent que des marques de luxe viennent vous voir ?*

Il y a en tout cas un truc qui est sûr, y a une tendance qui se dégage clairement et le luxe est à l'avant plan car tout est dans le visuel, tout est dans l'expérience, c'est clairement qu'ils doivent être ou des « lanceurs de tendance, ou à la page ». A la page c'est aussi d'avoir une chouette expérience digitale etc...donc je dirais dépoussiérer à rajeunir. C'est vrai que les vieilles maisons viennent plutôt nous voir dans ce contexte de se dire « bon voilà on est en train d'être dépassé par la gauche, par la droite par toute une série de marques qui proposent une expérience de luxe » car aujourd'hui le luxe c'est vraiment devenu une expérience ! Donc on se met toujours à la place du conso en disant « pourquoi Delvaux, pourquoi Dandoy » ? Donc même si c'est très beau, si ce sont de bons produits, globalement toute la communication, toute l'expérience de marque doit avoir ce côté luxe, exclusif, on prend soin de vous etc...Donc ça c'est une demande qui est assez récurrente. L'Iphone c'est du luxe, tu as tout à porté de main, ton agenda, ton compte en banque, tu es à l'autre bout du monde en quelques clics tu prends contact avec quelqu'un ...il nous fait gagner du temps, rend notre vie plus facile, nous offre une expérience... mais ça a un coût ! Donc oui les choses ont changé et le luxe se caractérise moins aujourd'hui par seulement avoir un sac Hermès ou rouler en Ferrari...

11. *Donc le luxe ce n'est plus de seulement s'afficher devant les autres avec le produit ... ?*

Voilà aujourd'hui tu passerais pour un plouc russe, ce qu'il faut offrir c'est une expérience unique, que chaque client soit unique, l'exclusivité, qu'il soit vraiment unique dans son rapport avec la marque et pas dans l'utilisation du produit et du regard que les gens portent sur lui. Donc ça c'est vrai que c'est une question qui revient souvent quand Dandoy vient nous voir, Delvaux, la Fondation Louis Vuitton, en disant on a un standard qui est là et on ne peux pas descendre ! Pour certains clients on leur a dit, voilà vos produits coûtent une pêche et votre showroom est abominable, vos outils de communication c'est comme un coup de poing dans la gueule enfin je

veux dire voilà ça c'est clairement des choses qui ne sont pas à la hauteur de ce qu'un client peut attendre quand ils s'adressent à eux. Par contre quand il va expérimenter le produit il va dire « ouaw mais ça c'est super bien ».

12. *Donc il faut offrir une image qui colle avec le luxe du produit ?*

Oui tout à fait.

13. *Et pensez-vous que certaines marques de luxe se sont aujourd'hui dites qu'il était temps de faire des choses qu'elles n'osaient pas avant comme se lancer sur les réseaux sociaux, faire du e-commerce ?*

Oui je pense qu'aujourd'hui c'est impossible de ne pas les utiliser, je ne dis pas que ça va perdurer, je n'ai pas de boule de cristal mais aujourd'hui il n'y a rien de vulgaire à être sur les réseaux sociaux pour les marques de luxe. Mais par contre il faut bien le faire ! Par exemple, Balmain sur Instagram c'est assez chouette parce qu'il communique entièrement par cet outils, c'est artistique et tout ce qu'il fait, sa collaboration avec H&M tout est parti en 2 secondes car tout ce qu'il fait est renforcé par l'expérience digitale. Delvaux ça a été tout un travail de les repositionner digitalement etc...Je crois qu'aujourd'hui ils n'ont pas le choix, surtout pour des marques qui n'ont pas énormément de moyens, c'est un outils cheap par rapport à d'autres.

14. *Menez-vous des enquêtes ou des études de marché pour vos clients ?*

Ce qu'on fait c'est des interviews, on va rencontrer les gens sentir tout ce que représente la marque, pour les gens qui sont dedans, on ne fait pas de micro-trottoir, on n'a pas les ressources pour le faire...

15. *Donc vous ne vous intéressez pas au marché, aux concurrents ?*

Ah si oui alors ça on regarde, le comparatif va être visuel, via l'axe de com. Mais nous on n'est pas là pour dire par exemple où Delvaux doit ouvrir sa prochaine boutique, on peut faire des recommandations parce que c'est au feeling mais ce n'est pas dans notre core business. Donc nous on essaye de dégager des informations sur la marque par les gens qui y travaillent dedans, qui la vivent au quotidien. Mais c'est vrai qu'on fait aussi un benchmarking, on a prit quelques marques, on a fait leur moodboard avec des images et des mots clés et on a identifié comme ça toute la concurrence et c'est visuellement qu'on va faire des comparatifs et en retirer des valeurs pour dire « qu'est ce qui vous pourra vous différencier ? ». Delvaux on avait fait l'exercice et les avait comparé avec Hermès, Louis Vuitton, Céline,...toutes les marques un peu iconiques et on avait essayé justement de faire ressortir ces éléments d'iconicité et on a fait la

même chose avec Delvaux pour comparer. Mais on n'a pas accès à des infos genre chiffre d'affaire, etc... et ça ne nous servirait pas. Mais oui on regarde toujours à ce que les autres font et les gens viennent nous voir car on est a priori au courant de ce qu'il se passe sur le marché et même en avance, on a tous un intérêt pour le design et la mode donc on est très au courant des tendances etc...

16. *Donc vous tirez des conclusions de votre analyse mais comment celles-ci interfèrent-elles dans la création de la nouvelle image de marque ?*

Alors en général ce qui pour nous est important par exemple le logo est une signature et ce qui est important surtout c'est le message, pour nous c'est comme ça. Par exemple pour Dandoy dans la boîte tu as un message, c'est des marques qui parlent. Et en fait c'est souvent, quand on va en interne visiter les marques c'est ce qui ressort des entretiens avec les employés qu'on va utiliser dans la communication. On retravaille le texte bien sûr, on a un copywriter qui est spécialiste pour réécrire les choses, mais on crée un vrai univers verbal, ça je dirais que c'est quelque chose qui est important et ça dégage les valeurs, les mots clés. Par exemple Delvaux c'est la discrétion, l'authenticité, c'est le savoir-faire, c'est une maison qui est ouverte sur Bruxelles mais aussi sur le monde...et ça c'est des informations qu'on arrive à avoir en discutant justement avec tous ces gens. Après on combine tout ça dans une première présentation où on dégage en gros les idées clés, les mots clés, les valeurs et on fait des recommandations comme par exemple vous devez mettre votre équipe en avant, sur votre site web il faut qu'il y ai votre équipe, c'est une marque qui est faite par vos équipes, les gens qui font littéralement vos sacs c'est ces gens là les héros du quotidien il faut les mettre en avant etc... Ou alors on a remarqué en travaillant pour Delvaux que elle et Dandoy sont deux marques qui sont apparues en 1829 donc on s'est dit tiens tiens il faudrait qu'ils se parlent, qu'on fasse une espèce de joint venture spéciale Dandoy/Delvaux et qu'on crée tout cet univers autour d'un socle de valeurs qu'on a appris à connaître car on a été rencontrer les gens, on a visité l'atelier, on connaît très bien les deux clients. Donc aller à la rencontre et comprendre l'univers c'est vraiment la première grosse étape, c'est vraiment l'intake du projet quoi.

17. *Quelles peuvent être les retombées du co-branding ?*

Je crois que c'est de nouveau du win-win, la profitabilité d'une marque profite à l'autre et avec Delvaux et Dandoy il n'y a pas de concurrence entre eux mais je crois que c'était une manière de créer de la visibilité, d'attirer la presse car ce n'est pas commun, au delà qu'ils soient nés la même année et qu'ils soient tous les deux belges

quel est finalement le lien ? Aujourd'hui toutes les marques doivent pouvoir communiquer avec les autres et elles ont tout intérêt à pouvoir faire de la collaboration, on en voit partout quoi. Le faire avec une marque qui offre un produit bien différent du notre ça ouvre au minimum la curiosité des gens.

18. Respectez-vous les caractéristiques propres à une marque de luxe lors de l'élaboration du rebranding ?

Oui c'est-à-dire Dandoy par exemple, vu le positionnement qu'ils nous avaient expliqué, si ils veulent être vendu au Japon, chez Colette, etc... tous les endroits où ils sont maintenant, il faut être ultra iconique, en fait ce que l'on fait pour toutes nos marques c'est qu'on les rend iconique et l'iconicité ça passe par une qualité de design, des visuels qui sont impeccables, une création et exécution qui doit être hors norme et qui fait que lorsqu'ils sortent une de leurs boîtes et bien les gens se les arrachent. Mais quand on a fait cette campagne de la Saint-Valentin pour Dandoy et bien d'une certaine manière, l'art contemporain a rencontré un savoir faire ancestral d'une certaine manière mais ça doit être parfait quoi, malgré qu'il y a eu des retours négatifs qui au final se sont avérés positifs, Dandoy s'est fait dévaliser toutes ses boutiques, c'est que c'est une image que les gens se souviennent alors que ce n'était qu'un tout petit projet mais la qualité y est quand même : on a été chercher un chouette artiste, qui a une chouette histoire à raconter, une qualité visuelle et ça a un impact quoi donc oui bien sûr les caractéristiques interviennent d'office. Une marque de luxe ne peut pas faire un truc moyen, il faut que quand les gens ont par exemple la boîte de biscuits en main il faut qu'ils se disent « pouah ! ». Et surtout qu'ils comprennent pourquoi il la paye 45€.

19. Justement, quand vous parlez de la polémique de la Maison Dandoy, prévenez-vous vos clients des dangers d'un changement d'image ?

Alors nous on essaye évidemment et c'est un peu l'objectif qu'on fait avec les interviews avec la marque surtout pour des maisons anciennes qui ont des codes depuis des générations, c'est quand même de garder quand ici par exemple quand je reprends Dandoy, on a gardé pour le logo le moulin, la typo qu'on retrouvait sur la devanture de leurs boutiques d'origine donc Rue au Beurre, donc on garde quand même des codes qui font que les gens qui sont attachés à la marque les retrouvent donc on est quand même attentifs à ça ! Après il y a toujours des gens qui ne seront pas contents, quand le palais des arts est devenu beaux-arts ça a été un scandale ! Quand on a fait BeBrussels les gens ont hurlé au scandale mais au final c'est marrant

parce qu'ils disaient BeMerde BeBrussels, Beàchier BeBrussels donc moi j'étais content derrière mon ordinateur à gérer les réseaux sociaux car les gens utilisent un système pour critiquer, utilisent notre système pour critiquer le système qu'ils n'aiment pas donc tu vois ? Alors moi je me suis dit parfait ça marche !

20. *Donc au final les retours sont toujours positifs ? Il n'y a pas de mauvais buzz comme on dit, même pour la marque de luxe ?*

Bien sûr après c'est une question d'énergie, il faut être dans l'explication de ce qu'on a fait.

21. *Donc il est important de s'expliquer si cela se produit ?*

Alors expliquer plutôt que s'expliquer et la nuance est importante car ce qui s'est passé avec Dandoy à un moment on a dit on va arrêter de raconter la même soupe à tout le monde ! Là c'est vrai que sur ce truc là Dandoy nous a quand même dit « bon ben on s'attendait pas à ça » et on leur a dit que nous non plus quoi. Et donc là il y a eut un décalage et c'est des trucs sur lesquels on apprend mais les boutiques fonctionnent toujours et les gens se préoccupent d'autres choses depuis bien longtemps maintenant, ce n'était que très passager. Et ça a fait leurs ventes, y a quand même eu des râleurs qui crient plus fort que les autres mais y a pleins de gens qui trouvaient ça super et qui se sont dit « ah ça colle à cette nouvelle image que Dandoy a » et quand tu manges un de leurs speculoos tu te revois avec ta grand-mère qui te les offrait quand tu étais gosse tous les mercredis, tu sais toujours que Dandoy reste le Dandoy d'il y a 30 ans malgré l'univers qui est complètement différent. Si demain Dandoy décide de vendre des marteaux à la place des biscuits alors là oui je comprendrais que les gens se disent « ah ! ». Donc à chaque changement il y aura des gens pour critiquer. Delvaux par contre ils n'ont eu que du positif quoi, que du positif alors qu'on a quand même solidement changé l'image de marque. Mais en général quand y a du changement y a toujours des gens qui sont là pour râler.

22. *Selon vous lors d'un changement d'image, la marque doit-elle s'y prendre de manière « radicale » et y aller à fond ?*

Oui tu dois le faire à fond bah fatalement pour moi c'est facile à dire car ce n'est pas moi qui tiens les cordons de la bourse mais Dandoy ça a été un investissement colossale ! Changer les boutiques, les enseignes, les packaging c'est des fortunes hein mais c'était dans un plan d'investissement qui a une certaine logique.

Oui y a un retour sur investissement...

Oui un retour sur investissement qui a été assez immédiat. Certains de nos clients comme ils sont en train de lutter pour leur survie c'est différent. Donc fatalement elles sont obligées d'y réfléchir. Nous on les pousse à changer et à communiquer avec une nouvelle identité etc...après on ne peut pas se substituer au client donc voilà. Alors parfois ils font tout un travail d'ingénierie budgétaire pour justement voir comment est-ce qu'ils peuvent dégager de l'argent, du budget, pour le consacrer à la communication.

23. *Est-il plus intéressant de montrer sa nouvelle image en « une seule fois » ou petit à petit ?*

De nouveau ça dépend, idéalement le mieux c'est de le faire en une fois comme Dandoy mais c'est très rare alors ce qu'on fait c'est plutôt du Teasing. Par exemple la Fondation Louis Vuitton quand on a commencé le projet le bâtiment n'était pas achevé mais il devait déjà vivre d'une certaine manière donc on a déjà dévoilé une certaine identité, une com etc mais ici le bâtiment était tellement dingue qu'il faisait parler de lui même tout seul, le bâtiment représentait la com à lui tout seul mais tant qu'il n'était pas construit et bien il fallait quand même construire un univers pour être sûr que les gens viennent, pour donner envie aux gens de le découvrir... d'assouvir la curiosité.

24. *Mais cela fonctionnerait-il mieux pour vous de le faire en une fois ?*

Si c'est plus radical oui vraiment ! Mais parfois ce n'est pas possible alors il faut s'adapter et faire des choses comme le teasing comme je l'ai dit.

25. *Lorsque vous changez l'image de la marque la repositionnez-vous ?*

Alors ça on n'a pas la main dessus, c'est au client de faire les choix concernant son produit, cible mais son positionnement au sens comment la marque va agir, communiquer, interagir, parler, se montrer, ça c'est quelque chose qu'on fait c'est le brand positioning.

Son identité de marque donc...

Oui voilà, la personnalité de marque en fait, qui est d'ailleurs pour nous bien plus intéressante que l'identité. C'est à dire que salut moi je m'appelle Fabian j'ai 35 ans, je vis à Woluwe et je vis dans les Marolles nous on va s'intéresser si c'est un homme généreux, qui vote de gauche... et c'est sur ça qu'on construit le positionnement. Pour ce qui est des produits etc c'est à eux d'agir mais nous on peut leur donner des idées et c'est à prendre ou à laisser.

26. *Quelles sont les erreurs à éviter lorsqu'on :*

- *Modifie l'identité de sa marque*

Je dirais que si tu essayes d'éloigner la marque de ses valeurs fondamentales tu te plantes ! Donc par exemple Dandoy si on avait décidé de changer son nom, ici on l'a changé à Maison Dandoy mais ce sont ses origines, son ancien nom, donc si on l'avait changé en Dandy par exemple ça aurait été une erreur fondamentale car il y a un vrai attachement et il y a un parti prit qui fait que c'est une histoire familiale depuis 185 ans. Alors que le CEO c'est Bernard qui est le gendre Dandoy donc lui n'est pas né Dandoy et c'est sa femme qui est née Dandoy donc même si les gens partent et que la famille disparaît il y a quand même un vrai attachement. Par exemple on bosse pour des gens qui sont leur propre marque, des artistes, on leur dit si demain vous mourrez votre marque doit continuer à exister ! Donc il faut se capitaliser sur le nom, sur l'histoire... et demain si tu veux la revendre il n'y a pas de problème elle continuera à exister avec ton nom. Comme Yves-Saint-Laurent, il n'est plus là mais pourtant la marque garde l'affiliation.

Donc je pense que des rajeunissement, des changements qui sont trop gimmick comme Gap par exemple qui a changé son identité ça a fait un tel flop que les gens s'en sont détachés car ils ne retrouvaient plus le lien qu'ils avaient avec l'ancien univers...et ça a été mal expliqué ! Donc de nouveau si t'es dans un plan 360° qui est cohérent où chaque Touchpoint qui va te permettre de rentrer en contact avec la marque sur le digital, les boutiques, les gens que tu rencontres, le produit etc...si à chaque fois tu as un truc qui te dit bah oui ça ça ne peut être que Dandoy et ben tu as réussi. Et ça ça traverse tout ton schéma. Si ce n'est pas fait avec le lien de l'analyse en amont donc que tu fais au début du changement d'image et de laquelle tu ressors des valeurs sur lesquelles tu t'appuies, si tu ne le fait pas tout au long du développement de ta nouvelle image et bien c'est perdu ! Donc tu les reprends dans tout ce que tu fais, à chaque fois. Donc pour Dandoy on a rajouté le mot « maison » car c'est logique et ça va avec tout l'ensemble, et le nouveau logo le montre assez bien le « speculoos speculoos » comme il y a speculoos même si c'est un langage un peu plus jeune et ben comme tu as speculoos dedans et que ça rappelle les origines et bien c'est cohérent ! Donc c'est vraiment jouer avec les origines, les messages, les valeurs, les gens...si tu te détaches de tout ces trucs là tu te plantes. Sauf si une marque vient te dire du jour au lendemain comme Dandoy par exemple, on arrête de faire des biscuits on va vendre des frigos ! Là ça serait un énorme challenge et là le positionnement change complètement, le

produit aussi donc y a une adaptation à faire. Et pour cette com de Dandoy à la Saint-Valentin, l'erreur que l'on a probablement faite c'est qu'il y a une série de gens qui ne se sont pas reconnus dans cette image de Dandoy, on a secoué la fourmilière et regardé si ça prend ou pas...

Mais il n'y a pas de mauvais buzz...

Non tout à fait.

27. Lorsqu'une marque fait appel à vous et qu'ensemble vous changez votre image mais après un moment elle ne peut plus se payer vos services, que lui conseillez-vous pour la suite ? Ou que pensez-vous qu'elle doit faire ?

Mmmh le problème c'est qu'il faut que la marque continue sur la bonne lancée alors le challenge c'est de voir si elle va y arriver. On a eu le cas pour un de nos clients où quand ils se sont lancés de leur propres ailes tout ce qu'ils ont produit était raté par rapport à ce qui devait ressortir dans leur nouvelle image, ce n'était pas du tout en lien avec ce qu'on avait commencé donc on leur a dit vous arrêtez on va reprendre la main et on va caster quelqu'un qui va venir chez vous exécuter ce qu'on a commencé chez vous en interne. Donc on va le caster et dire toi tu vas bosser pour eux, on lui explique tout ce qu'on a fait et ce qu'il doit maintenant faire pour la communication, ce sont les standards de qualité tu ne descends pas en dessous etc...

Lui se charge que la cohérence dans toutes les communications soit présente donc ?

Voilà, c'est une proposition, de proposer un designer de référence. Pour Delvaux c'est pareil, eux nous demandait de faire des cartes pour la fête des mères, à un moment on a dit stop on va vous présenter quelqu'un à engager en interne et lui se charge de continuer ce qu'on a fait afin que tout soit toujours cohérent.

28. Avez-vous eu le cas d'un client non-satisfait de son retour sur investissement après sa modernisation ?

Donc un client avec lequel on a été jusqu'au bout ? Car parfois on décide d'arrêter car on voit que ça ne fonctionne pas, c'est pour ça que la première période où on apprend à se connaître elle est clé, il y a des gens avec lesquels on se dit « non ils n'ont aucune vision, on ne sait pas ce qu'ils veulent... », on est très transparents, très humains et on insiste là dessus et c'est ce qui fait notre spécificité ici. Mmmh mais des gens pas satisfaits, ça serait mentir de dire que ce n'est pas possible mais moi en tout cas depuis que je suis ici, des clients qui sont venus nous voir et qui n'ont pas vu une différence nette dans leurs ventes, dans le nombre de visiteurs, dans la visibilité, dans la presse, dans les collaborations, dans l'expansion etc... alors tous ne sont pas comme Dandoy

et ne font pas tous du +40% en un an mais a priori ils ont tous une amélioration par rapport à tout ce que je viens de citer. On dit « you will grow your potential » et on garde toujours ça en tête donc l'idée c'est qu'ils doivent évoluer et forcément ça va être chiffré. Et moi j'utilise ça dans tous mes cases story, c'est à dire qu'à chaque fois qu'on écrivait un truc on disait voilà en l'espace d'un an vous aurez +40%, dans autant de temps la Fondation Louis Vuitton aura X milliers de visiteurs...je n'ai jamais eu le cas d'un client pas satisfait, qui n'a pas vu de résultat non. J'ai presque envie de dire même si ça peut paraître prétentieux, qu'on a eu des collaborations qui se sont stoppées, qui n'ont pas décollées mais c'est simplement parce que les gens qui portaient le projet, donc le gérant, n'était pas assez motivé, n'y allait pas à fond ! un changement de marque ne peut porter des effets que si il est incarné, que si il est porté, si il est vécu en interne donc c'est méga important d'expliquer en interne, aux équipes pourquoi on a fait ce changement. C'est pour ça que la communication en interne c'est quelque chose qu'on fait systématiquement, on va casi chez tous nos clients expliquer aux équipes pourquoi on a fait ce changement! Il faut que les employés soient convaincus aussi non comment tu veux qu'ils portent la marque ? Les premiers ambassadeurs de Dandoy c'est leurs vendeurs, c'est les gars qui font les biscuits à l'atelier, c'est leurs livreurs dans les camionnettes brandées Dandoy, c'est tous ces gens qui font que la marque aujourd'hui...

Si eux ne sont pas convaincus ça ne peut pas fonctionner ...

Ah non jamais et puis surtout tu as un type qui porte ce projet et qui pour le cas de Dandoy est Alexandre Helson. C'est lui qui a poussé auprès de la direction et il est malin car c'est la prochaine génération donc il a tout intérêt à ce que ça marche ! Mais voilà quand il parle de sa marque t'as juste envie de dire « c'est génial » donc voilà quand c'est porté par quelqu'un qui a un vrai projet, qui a une vision alors là ce changement il peut porter des fruits et des grands ! Donc c'est un travail d'équipe mais il faut quelqu'un qui tire les ficelles et qui a une vision claire, il doit savoir ce qu'il veut exactement et il faut avec de l'ambition. On a eu des gens qui ne portaient pas vraiment leur projet ou n'y croyaient pas et on a dit direct «ok on ne va pas bosser pour lui » car avec des gens comme ça il ne peut rien se passer, ça ne marchera pas.

29. Quelles sont selon-vous les erreurs à ne pas commettre lors du repositionnement de sa marque ?

De ne surtout jamais perdre de vue qu'il faut être en accord avec la personnalité de la marque et avec la vision, donc si tu as une vision super ambitieuse mais que tu as une

image qui est pauvrete, insipide, muette,...alors que tu devrais être solaire, iconique, une marque qui parle etc.. il faut surtout éviter l'inadéquation entre ça et le rendu. Les deux doivent être en accord ! Car l'erreur qu'on commet alors c'est de rajouter des étoiles à droite à gauche, de ne mettre que de la poudre aux yeux.

30. *Quelles sont selon-vous les facteurs clés de succès pour un repositionnement réussi ?*

C'est de reprendre toute cette première partie qui est fondamentale, tu construis les fondations de la marque, tu te plonges dans le projet, tu comprends la vision, tu rencontres les équipes, tu dégages des messages clés, des valeurs, surtout des valeurs émotionnelles, une promesse ! C'est vrai j'en ai pas parlé mais ça c'est fondamental, vraiment « c'est quoi la promesse que je vais avoir en buvant de la spa » ? par exemple, « ça a un goût, ça a un univers, ça a une proximité, c'est la Belgique,... » fin c'est cette promesse qui doit être diffusée mais à travers tous les canaux et ce compris les éléments qui composent l'image de marque telle que tu l'as montré sur ton schéma. Donc il faut que tu ai un truc qui soit vraiment cohérent tout au long de cette identité, de cette personnalité comme je l'appelle, c'est ces éléments là qu'il faut jamais perdre de vue, toujours garder à l'esprit dès l'instant où tu commences le projet « communication from day one », c'est à dire que tout ce qu'on construira sera toujours dans un objectif de communiquer mieux, communiquer plus, communiquer à plus de monde, toucher plus de gens, voilà. On ne croit pas trop aux histoires de public cible dans la communication, c'est trucs là, c'est à dire que l'opéra tout le monde peut y aller, un petit fils punk pourrait y aller avec sa grand-mère, donc on essaye jamais de catégoriser les gens et on trouve qu'aujourd'hui une marque de luxe doit pouvoir parler à tout le monde. Tu dois toucher les gens qui sont intéressés par ce que tu fais mais tu ne dois pas essayer de plaire. De nouveau le luxe ce n'est pas de franchir la porte de chez Delvaux et d'aller claquer 10 000€ dans un produit, c'est une expérience, c'est ça le luxe. Mais je crois qu'aujourd'hui les marques de luxe travaillent sur une forme d'accessibilité.

31. *C'est devenu de plus en plus important selon vous ?*

Voilà, l'exemple d'Iphone, sorry mais c'est du luxe d'avoir un Iphone, ça coûte 800 balles pour un truc qui au départ ne te sert qu'à téléphoner. Ca va beaucoup plus loin que le coup de fil aujourd'hui mais pour que les gens veuillent acheter il faut qu'il y ait une accroche, une valeur émotionnelle, Apple au départ ne faisaient pas du tout de téléphone, Nokia était leader et puis quand Apple s'est lancé les gens faisaient la file

pour avoir l’Iphone ! Ils ont su créer cette envie, cette accroche. Un autre exemple, Uber, qui pour moi est une vraie expérience du luxe, en 3 clics tu commandes un chauffeur, mais si demain Uber est remplacé par un truc qui s’appelle Fuber et qui est moins cher, les gens vont bouger car il n’y a pas d’attachement à Uber, on s’imagine bien que c’est 15 types dans une salle au Silicon Valley mais y a rien qui dit par qui c’est porté, qui a inventé Uber on en sait rien ! Ils ne communiquent pas du tout assez là-dessus ! Ce n’est pas assez humain, ce n’est pas assez généreux, c’est très pratique mais si demain quelque chose de plus pratique le remplace alors demain Uber est mort. Donc c’est important cette valeur émotionnelle et c’est dans ça qu’on intervient.

32. Mais cette valeur émotionnelle est-elle importante pour n’importe quelle marque ?

Ou pour les marques de luxe uniquement ?

Pour n’importe quelle marque mais pour les marques de luxe c’est encore plus fort car vu l’univers dans lequel elles sont il faut que ça soit quelque chose qui soit ultra dans l’air du temps, il faut que ça puisse parler et c’est pour ça que je crois qu’aujourd’hui l’expérience du luxe beaucoup plus de gens peuvent la vivre que dans le temps et ce n’est pas pour rien qu’en période de crise ce soit le seul secteur qui ne faibli pas. Car aujourd’hui tu peux accéder au luxe de manière plus facile, tu peux avoir un t-shirt Gucci par exemple sans nécessairement te briser ton portefeuille.

Annexe IX

Interview - Maison Dandoy

1. *Quel est votre nom ?*

Alexandre Helson.

2. *Quelle est votre fonction ?*

Je suis Business Developer chez Maison Dandoy.

3. *Depuis combien de temps travaillez-vous Chez la Maison Dandoy ?*

Depuis maintenant plus de 3 ans.

4. *Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur du Luxe ?*

Plus de 3 ans aussi.

5. *En 2012 vous avez dévoilé une nouvelle image de marque, comment la qualifieriez-vous par rapport à l'ancienne ?*

Alors on a fait un énorme rebranding donc ce n'était pas juste un petit rafraichissement de marque et de l'identité visuelle c'était vraiment une profonde refonte de l'identité visuelle avec une nouvel univers, un nouveau logo, un nouveau système iconique avec des points dorés qu'on retrouve un peu partout dans nos communications, avec un nouveau turn-off voice avec laquelle on s'exprime, qu'on a tourné volontairement heum... je dirais humoristique, drôle avec un peu de légèreté donc voilà ça c'était profondément un changement.

6. *Votre positionnement a-t-il été modifié ?*

Ben il a été, en tout cas il a été accentué et il a été définitivement ancré dans le haut de gamme. Même si on l'était déjà avant, il a été en tout cas plus assumé ce statut de marque de luxe et ça l'a tiré vers le haut parce que maintenant on a un packaging en adéquation avec le produit et qu'avant il laissait un peu à désirer, c'était fait en interne avant et ça partait un peu dans tous les sens, ce n'était plus très uniforme, plus très cohérent, pas très précieux non plus dans le choix des matériaux, dans les couleurs, donc oui c'était un petit peu brouillon, un petit peu « has been » aussi, ça avait fait son temps et ça a bien vécu à une époque mais voilà. Donc maintenant les couleurs ont été

choisies, la simplicité,...donc tout ça ça a fortement changé heu...c'est claire que ça a vraiment tiré la maison vers le haut. Donc le positionnement il est clairement haut de gamme, on est dans une stratégie de com de luxe nécessairement de part l'histoire de la maison, qu'elle est toujours familiale, qu'elle a 185 ans, qu'il y a un savoir-faire ancestral qui est ici, que la culture et l'ADN est la même, elle n'a pas changé et que la manière de travailler et les procédures sont toujours les mêmes. Et de part tout ça, cette volonté de garder ce savoir-faire là et qu'on n'est pas du tout dans une stratégie de volume non plus mais vraiment que la qualité est excellente ben on a un produit qui est luxueux même si en interne c'est un terme qu'on n'aime pas trop parce qu'on trouve que c'est fort...fin et le luxe on peut le mettre à toutes les sauces, le luxe il est défini de mille et une façons, heu mais voilà dans notre gamme et notre voilà y a pas d'autres produits dans la biscuiterie avec un prix aussi élevé en tout cas et on est passé aussi clairement à quelque chose de beaucoup plus cadeau. Donc avant c'était un biscuit qui était encore fort pour une consommation personnelle, les gens l'offraient déjà aussi mais maintenant c'est encore plus, Dandoy c'est vraiment devenu équivalent au cadeau. On n'est pas encore au degré de la chocolaterie où là j'ai entendu que c'était de 60 à 80% des ventes qui étaient vendues pour le cadeau mais ici on est heu à mon avis à 50-50.

7. *Donc vous avez voulu augmenter ce côté « cadeau » ?*

Mmmh non ce n'est pas qu'on a voulu l'augmenter, ça s'est fait de manière implicite et naturellement, ce n'était pas voilà maintenant on veut augmenter notre positionnement, non nous on voulait juste une image cohérente en adéquation avec qui on était réellement et le problème c'est que l'ancienne image ne véhiculait pas qui on était, elle ne véhiculait pas assez les valeurs de la maison et c'est vraiment ce qu'on a essayé de faire aussi c'est d'ancrer la maison dans le 21^e siècle sur base des valeurs du passé, qu'on a retrouvé et qu'on a reconstitué un logo qui est vraiment très authentique, on retrouve là-dedans le nom original de Dandoy, on l'a remis avec « Maison » devant, ça donne vraiment ce côté familial, ce côté plus emblématique aussi, on est revenu avec la date dedans, le fait de l'ancrage bruxellois aussi, le ton de l'humour avec speculoos speculoos...

8. *Donc votre logo rappelle toutes vos valeurs ici ?*

Oui c'est ça toutes nos valeurs donc notre logo c'est vraiment la part authentique de la maison et puis les points dorés viennent contraster avec leur côté très contemporain, très moderne. Et nous on joue avec ce trade-off là en permanence c'est être à la fois

contemporains et vivre dans le 21^e siècle mais garder ce savoir-faire, garder cette authenticité donc voilà on doit jouer avec les deux parce que juste rester avec le côté traditionnel, le côté authentique c'est chiant et ça emmerde tout le monde pour le dire d'une manière un peu grossière mais c'est la réalité, une maison qui a 185 ans qui ne se remet pas en question, qui n'évolue pas, qui ne vit pas avec son temps bah elle est vouée à disparaître parce qu'il y a sa clientèle qui vieillit avec elle et on a remarqué nous qu'on avait une clientèle qui était de plus en plus vieille aussi à l'époque et y a eu un profond changement de ...

9. *Donc on peut dire que c'est une modernisation de l'image de marque ?*

Oui tout à fait, de l'image mais aussi de la maison, ça a eu un impact qu'on n'imaginait pas. Ça a fait revenir des gens plus jeunes, ça a fait revenir des gens comme je le disais on commençait à l'offrir de plus en plus donc c'est quelque chose qu'on...oui un objet à part entière.

10. *D'accord, est-ce que pour vous c'était un changement primordial ? Est-ce que vous pensez que la continuité à long terme de l'entreprise n'aurait pas été possible sans ces changements ?*

Ben je pense qu'on était arrivé à un moment, fin l'entreprise se portait bien pour le moment mais jusque quand ? On sentait bien qu'on était à un moment où par rapport au produit, par rapport à l'histoire, par rapport à tout ce qu'on est réellement, on ne communiquait pas assez, y avait rien, même pas l'ombre d'un soupçon dans ça...d'ailleurs le « marketing », la gestion de l'image, la communication c'est quelque chose qui ne se faisait pas du tout dans l'entreprise avant, il n'y avait même pas de département en interne pour ça...

11. *Donc de nouvelles fonctions se sont créées dû à ces changements ?*

Oui tout à fait, ben moi quand je suis arrivé j'ai créé vraiment ce département là qui n'existait pas. Parce que voilà on était, c'était encore l'ancienne génération qui pensait voilà on a un produit et c'est ce qui est essentiel et on ne leur donne pas tort sauf qu'un produit tout seul, aussi bon soit-il, ça ne suffit pas ! Et le cas de Delvaux j'imagine dans ton mémoire est très similaire au notre...

Ah oui non je n'ai pas réussi à obtenir un entretien avec eux.

Ah mais je peux te mettre en contact avec quelqu'un de Delvaux si tu veux, si ça t'intéresse. Euh eux ont refait toute leur image aussi, l'ont modernisé, l'ont mis au goût du jour et ont fait en plus rentrer un investisseur externe et ils jouent exactement avec les mêmes codes que nous parce qu'ils sont à la fois nés la même année,

d'ailleurs on a fêté nos 185 ans ensemble, donc voilà on joue avec ces codes là. Ils ont redéfinis toute l'image, ont redéfinis toute la stratégie, ont redéfinis qui ils étaient, c'est quoi leurs promesses ? C'est quoi leurs valeurs ? C'est quoi les critères de la marque ? Fin c'est énormément de travail pour vraiment faire ressortir ce côté c'est quoi qui rend la marque unique et qui la rend différente des autres.

12. Est-ce que pour vous tout ceci répond mieux aux nouveaux besoins du marché ?

Je pense que nous en tout cas à notre échelle je pense que ça joue super fort vu qu'on est dans un secteur avec du biscuit, avec du plaisir, de l'ordre de l'émotionnel, on se doit de jouer avec ça et alors nous on essaye de le faire de manière assez humble aussi, on n'est pas dans le luxe pompeux, prétentieux et on se veut toujours accessible. On trouve que les biscuits ça doit être pour tout le monde et c'est pour ça que le côté un petit peu humoristique vient un peu casser cette image qu'on pourrait avoir, fin voilà j'apprécie énormément Marcolini, on pourrait avoir une image que lui veut dégager ou d'une autre maison qui rend le truc un petit peu plus exclusif et qui rend son image plus prétentieuse.

13. Donc souhaitez-vous vous rendre plus accessible ?

Oui donc voilà c'est pour ça qu'on a choisit des phrases humoristiques, on a pleins de phrases comme ça qui montrent un peu plus de légèreté mais après tout l'environnement reste luxe. Et ce n'est pas un prérequis mais je trouve que c'est important surtout pour une maison comme la notre de création de tout le temps proposer, d'être avant-gardiste aussi, on doit être proche du milieu créatif, on fait rentrer des gens créatifs ici, des designers, on fait des collaborations, et tout ça ça rend la maison vivante aussi et actuelle. Et on doit aller, c'est notre rôle, on fait rentrer des designers dans la maison et c'est ça qui est amusant et c'est ça qui crée la création aussi, on découvre de nouvelles choses...et alors la communication et le marketing sont derrière pour voilà venir raconter l'histoire autour de ça donc chaque fois on a maintenant 6 rituels sur l'année et chacun des rituels et bien on a un produit qui est mit en avant, on crée des produits pour l'occasion,...

Quand vous dites 6 rituels vous parlez des fêtes telles que Pâques, Saint-Valentin ?

Oui plus ou moins mais nous on essaye de ne pas être trop dans les clichés classiques non plus donc on les aborde d'une autre manière...

C'est quelque chose que vous ne faisiez pas avant votre repositionnement ?

Non ! On avait juste une vitrine qui changeait mais maintenant on a une communication, des packshots, des nouveaux produits, un nouveau packaging pour

l'occasion... Pour la Saint-Valentin on a fait une collaboration avec un artiste français, maintenant on va faire quelque chose pour l'été donc voilà ça c'est important aussi pour le dynamisme et pour rendre la marque plus vivante et plus parlante. Et pour nous l'avantage de ça c'est que comme on crée du contenu, comme on crée des nouveautés et ben voilà on n'a pas non plus les budgets publicitaires de grandes marques donc ça permet euh... on a une agence de presse qui relaye ça auprès de la presse donc en général quand les choses sont bien faites et que ça plait et bien les gens communiquent facilement dessus. Donc on a comme ça beaucoup de relais dans la presse donc maintenant les gens entendent parler de nous alors qu'avant on n'en entendait pas parler, c'était connu au temps de nos grands-parents, vu comme une maison traditionnelle pour le speculoos et la Saint-Nicolas voilà, c'était fin je pense que les gens connaissaient Dandoy, en tout cas sur Bruxelles mais après maintenant on connaît mais on a aussi envie de découvrir ce qu'ils font, on a envie de voir un petit peu... fin ça résonne plus ! Le challenge maintenant c'est d'un peu le faire en dehors de Bruxelles parce qu'à Bruxelles on est en terrain conquis, on nous connaît depuis de nombreuses années mais on se rend compte qu'en dehors de Bruxelles on n'a pas de points de vente, on n'a pas de boutiques, on a juste quelques revendeurs mais voilà on doit aller faire ce travail là !

14. Justement vous avez ouvert un magasin à Tokyo j'ai vu, votre repositionnement a-t-il un lien avec votre expansion à l'internationale ?

Non ça s'est fait car les japonais sont assez friands des produits belges, des sucreries, les chocolatiers là-bas sont assez bien implantés là-bas et donc y a eu une demande un jour des japonais pour faire Dandoy là-bas mais on se rend compte maintenant avec le recul qu'on n'a pas vraiment la structure en interne pour faire vraiment une stratégie à l'internationale aussi qui soit cohérente donc là c'est un peu une autonomie, on envoie nos produits là-bas mais tout ce qu'on met en œuvre ici on ne le met pas en œuvre là-bas et ça c'est le manque de structure. On apprend beaucoup de choses avec ça là-bas mais petit à petit on se rend compte que ce n'est quand même pas facile et comme on n'avait jamais eu l'expérience avec une boutique à plus de 50km de Bruxelles, on s'est rendu compte que ça implique quand même pas mal de chose et même pour le lancement d'une marque là-bas il faut des gens qui ont des moyens, qui ont de la connaissance et je veux dire pour ici à Bruxelles on fait beaucoup de PR, on est sur pleins d'événements, on sponsorise des événements, on se lie fort au milieu créatif et on est dans beaucoup de vernissages, ...

Donc ça n'a pas été l'élément déclencheur ?

C'est-à-dire que voilà ça s'est fait et notre stratégie maintenant c'est vraiment de sortir de Bruxelles en ouvrant des boutiques, puis à l'international en ouvrant des corners, des partenariats mais on se rend compte que voilà on a un produit qui est du haut de gamme et ces boîtes que les gens s'achètent comme ça c'est...on ne peut pas les retrouver dans la grande distribution, on doit avoir un petit corner, un endroit qui véhicule toutes les valeurs de la marque parce qu'aussi non le prix de la boîte mise à côté d'un environnement qui ne lui convient pas les gens ne comprennent pas et voilà.

15. N'avez-vous pas eu peur de frustrer votre clientèle actuelle?

Oui y a toujours hein c'est ce que nous avait dit notre agence avec laquelle on travaille c'est que « si personne ne rouspète c'est qu'on a mal fait notre travail ! » donc y a eu un moment les gens étaient très perturbés, ils se demandaient « mais qu'est-ce qui se passe ici ? » et très rapidement, en 2-3 mois les gens s'y sont fait et se sont appropriés notre nouvelle image. Ils disaient « mais ils sont où vos emballages rouges ? Moi je veux celui-là ! » et puis au final tout le monde disait « ah je veux les nouvelles boîtes ! » donc les gens sont devenus ambassadeurs même de la marque. Donc tout de suite après quelques mois on a vu un impact positif, je dirais 3 mois après dans les chiffres et sur la première année une croissance de 20% ce qui est énorme !

16. Votre clientèle de base vous a-t-elle suivie ?

On a une clientèle plus jeune aujourd'hui et notre clientèle de base donc plus âgée est restée oui. Mais ce n'est pas comme si on était devenu tout d'un coup, fin qu'on mettait à mal nos valeurs de base donc...Mais si après on était aller dans par exemple de la grande distribution là on aurait perdu des clients mais après ici on était juste dans de l'image, du contenu, de l'esthétisme. Les gens qui au départ à qui ça ne plaisait pas, très rapidement maintenant ils disaient « je veux encore la boîte rouge » et puis maintenant ils disent « non non les nouveaux modèles » haha donc on s'est dit, dans la phase de transition, on s'est dit on en garde quelques unes pour ne pas jeter nos stocks. En une semaine les boutiques avaient changées, les nouveaux logos, la couleur repeinte, toutes les boutiques étaient installées, tout s'est fait en un coup ! Il restait encore un petit coin de quelques boîtes qui faisaient vraiment tache dans tout l'ensemble mais c'était juste par soucis d'écologie et de ne pas jeter pour rien. Mais on a quand même fait en sorte qu'il ne nous reste presque plus rien.

17. Pour vous c'était important d'y aller de manière radicale, et de montrer en une seule fois votre nouvelle image au public ?

Oui ! Les changements étaient tellement radicaux ici que faire coexister les deux univers en même temps ça n'aurait pas eu de sens. On n'aurait pas pu, le contraste est tellement énorme entre les deux images avec ces vieilles couleurs bordeaux, rouges, un peu jaunes et puis notre packaging super moderne ça aurait vraiment trop contrasté, les gens n'auraient pas compris non plus et à refaire on le refait !

18. Comment avez-vous géré la polémique faite autour de votre campagne publicitaire pour la Saint-Valentin ?

Oui bah au départ on ne comprenait juste vraiment pas comment cette polémique est née...

Vous ne vous attendiez vraiment pas à ça ?

Non de nouveau comme j'expliquais juste avant, l'intention de base c'était de donner carte blanche à un artiste parisien qui a un peu cet humour qu'on a et on connaissait son travail, l'agence de com connaissait son travail et donc on s'est dit « oh ça serait chouette pour la Saint-Valentin », une fête qui est super cucul la praline et qu'on n'aime pas et ne veut pas tomber dans le côté commercial du truc, on s'est dit « comment nous avec notre manière d'aborder les choses on pourrait lui donner un petit côté sympathique, un côté ludique ? » et c'est comme ça que l'idée est née ! Donc on a une série d'image avec des hommes, des femmes et des biscuits et on les a implanté dans nos boutiques. Un féministe, camionneuse a prit cette photo et a balancé ça sur tweeter et chez Elle, dans les associations un peu plus féministes et donc les gens, fin une partie des gens n'ont pas compris...

Vous diriez qu'ils n'avaient pas « toute l'image » au final ?

Oui ils ne connaissaient pas du tout toute l'histoire, dans nos boutiques il y a des gens qui disaient « oh on ne comprend pas, on ne trouve pas ça beau, c'est bizarre c'est quoi ? » donc y a un dialogue qui s'installait avec notre boutiqueuse ... Mais après libre à chacun d'imaginer, de projeter ce qu'ils ont envie là-dedans. Cette image n'était pas du tout obsène, au contraire était un peu coquine mais ça c'est, c'était de l'humour, c'était une carte blanche et puis voilà. C'était de l'interprétation et au final une œuvre d'art et ça les gens n'ont pas compris et pensaient que c'était juste une campagne publicitaire de Dandoy, qu'on allait accrocher des affiches publicitaires dans tout Bruxelles et que d'un coup on était devenu des sexistes et donc voilà c'est claire qu'au départ on n'a pas compris ! Tout a été très vite sur les réseaux sociaux et on s'est dit « ouaw faut qu'on rattrape le truc ! » et là la meilleure chose à faire c'est qu'on a juste expliqué voilà, recadré les gens qui ne comprenaient pas que c'était une œuvre ! Et

moi j'ai quand même été l'exprimer parce que cette semaine là y avait tous les JT et les journaux qui n'avaient rien à se mettre sous la dent à part cette polémique là donc moi j'ai juste été cadrer le truc en disant « voilà c'est ça le truc euh et puis c'est tout ! ». On n'a pas voulu retirer nos panneaux et donner raison ! Par contre nous ça nous a fait réfléchir sur le climat de la société dans laquelle on vit pour l'instant ...

Vous en avez retiré un apprentissage...

Oui clairement on apprend plein de choses, une gestion de crise ! Moi ça m'a fait prendre conscience du mauvais climat dans laquelle est la société pour l'instant pour s'offusquer et que le moindre dérapage maintenant ou plutôt lorsque tu sors de la norme, suscite des commentaires des uns et des autres sur les réseaux sociaux. Des gens qui ne disent jamais rien dans la vie de tous les jours et d'un coup ils se lâchent et deviennent insultants ! Et ce qui est assez fou c'est que ça vient et ça repart aussi vite que c'est arrivé donc ça a duré une semaine ! Y avait d'abord les retour négatifs puis une onde positive avec tout des gens du monde créatif, des intellectuels qui se sont rebellés et qui ont dit « mais qu'est-ce qu'il se passe ici ? C'est quoi ça ? » en plus l'artiste il est parisien et il dit « quoi à Bruxelles ça pose problème ? » alors qu'on a une image quand même euh, les bruxellois, de gens ouverts ! Donc finalement ça s'est très bien terminé pour nous, ça a eu un impact positif !

19. Donc au final ça n'a pas heurté votre image ?

Non tout à fait, ça a fait parler de la maison et on s'est vraiment rendu compte qu'au final il n'y a jamais de mauvaise publicité ! Et ça c'est assez fou, tant qu'on parle de toi... Au contraire y a plein de gens qui ne nous connaissaient pas qui nous ont soutenu ! Et c'est parce que ça a été manipulé qu'au final il y a eu cette polémique et on s'est rendu compte qu'il y a pleins de gens qui sont très premier degré et qui ne savent pas analyser une œuvre d'art !

20. C'était important pour vous de vous expliquer auprès du public ? Vous pensez que ça a aidé au buzz positif au final ?

Mmh je ne sais pas en tout cas moi avec le recul euhh je n'ai pas été me justifier là-bas, j'ai juste été cadrer le propos et expliquer le truc. A partir du moment où ils allaient dans nos boutiques, ils allaient filmer le truc et que l'image était sortie de son contexte...voilà moi j'avais le besoin de juste dire « notre intention première c'était ça » c'est tout. Mais de nouveau, à la moindre intervention que tu fais elle est de nouveau analysée, chacun des mots est repris... La première fois j'avais dit « on n'a pas donné les codes pour ça » donc les gens ont dit que je me positionnais au-dessus

de tout le monde et qu'une petite partie de la population était à même de comprendre ce qu'on avait fait, qu'on ne se prenait pas pour de la merde ! Mais bon ! A un moment dans ce genre de truc là des politiciens m'ont dit tu t'en fous et je me suis dit « au moins on en dit au mieux c'est ». Mais j'insiste que l'intention n'était pas de faire le buzz, loin de là ! Donc on ne va pas faire des campagnes du genre tout le temps ! Par contre, on s'autorise de sortir un peu du cadre et d'être un peu inattendus !

21. *Justement c'est important pour vous de surprendre votre clientèle ?*

Oui ! Ah oui, oui, oui ! Ca permet de rendre la maison vivante, ça la rend unique, ça la positionne, ça la ...

22. *C'est quelque chose que vous faisiez déjà avant ?*

Non !

23. *Vous pensez que les marques de luxe aujourd'hui ont besoin de surprendre leurs clients, d'amener de la nouveauté constamment ?*

Nous on a envie de créer un moment de plaisir soit pour eux, leur petit plaisir personnel, soit c'est quelque chose qu'ils vont offrir à quelqu'un et donc là dedans on essaye de voir comment on pourrait émerveiller ça et rendre ça plus poétique et ce n'est pas parce qu'on vend des biscuits qu'on ne peut pas avoir un regard sur le monde qui nous entoure, qu'on ne peut pas avoir des...fin oui au final on parle du biscuit de plein de manières ! Fin on ne parle pas du biscuit, on parle de l'univers et ça c'est vraiment super important c'est qu'on ne parle vraiment jamais de produits, même dans des phrases dans les boîtes on ne parle pas de produits. Euh et c'est vrai que les gens ont besoin de s'accrocher à un univers. Nous en plus on ne l'invente pas, on le décrit juste et on le met en musique, on parle des moments de la journée, on associe ça a des souvenirs, Saint-Nicolas c'est aussi un moment qu'on essaye de remettre au goûts du jour, la Noël,...C'est tous des moments qui sont chouettes en fait et nous parce qu'on est fin moi je considère que les chocolatiers sont des concurrents à nous parce qu'on a déjà fait une étude et on voit que 50% de la clientèle qui va chez Pierre Marcolini, Neuhaus etc... on doit avoir une manière différente de s'exprimer, on veut que voilà les gens qui voient les produits Dandoy ça leur évoque quelque chose de différent.

24. *Donc vous regardez votre concurrence, vous vous comparez à eux ?*

Oui moi je regarde ce qu'il se passe, qu'est-ce qu'ils mettent en place, qu'elles sont les collaborations qu'ils font ? Par exemple, pour reprendre l'exemple de Pierre Marcolini moi je trouve qu'ils font ça très bien et qu'ils font ça juste d'une autre manière que nous avec des trucs plus classiques donc ouais nous c'est pour ça que c'est important

de se différencier et euh dans le choix de nos collaborations, dans le choix de s'exprimer,...notre humour tu ne l'aurais jamais vu chez Marcolini, et c'est ça qui est amusant aussi, nous on a 185 ans et on se permet de faire ça aussi ! Et tous ces petits trucs font qu'on se différencie ! Par exemple, on va faire des têtes de morts en biscuit avec un artiste bientôt, c'est tous des trucs pour lesquels les gens ne nous attendent pas, on n'attend pas une biscuiterie là-dedans et pourtant, pourquoi pas ?

25. *Mais pensez-vous aux caractéristiques d'une marque de luxe dans tout ça ?*

Mmmh non on le fait vraiment selon une intention, selon ce qu'on ressent et on ne cherche pas à choquer donc dans aucune de nos communications y a quelque chose de choquant. On n'est jamais border line et on est en plein dans ce qu'une marque de luxe fait ! Les lois du marketing classique dans une marque de luxe tout est à l'inverse, c'est euh les anti-lois du marketing. Tu ne te compares pas par rapport aux autres parce que t'es unique, tu te positionnes pas non plus parce que t'es créateur, tu dois rarifier ton offre parce que tu dois être exclusif et si on te trouve partout tu te banalises, on doit moins te voir, les prix vers le haut...fin c'est tous des trucs auxquels on tient compte ! On a une stratégie marketing de luxe de part qui on est et de où on vient et maintenant on l'assume totalement ! Avant on se revendait chez le boucher du coin maintenant j'ai dit « non ce n'est plus possible ! On doit être cohérents ! ». Tu ne peux pas à la fois faire des collaborations avec Delvaux, être chez Colette et en même temps se trouver chez un boucher. Alors voilà ça on avait du mal en interne parce qu'une vente c'était une vente, le produit c'est le produit alors qu'on le trouve là, là ou là ça ne change rien ! Donc ça maintenant on fait beaucoup plus attention maintenant ! On se revendait dans des boulangeries etc... mais maintenant on essaye d'être beaucoup plus exclusifs avec nos propres canaux de distribution. On a la chance d'être les producteurs et revendeurs directs aujourd'hui et donc jusqu'à la vente on veut partager une expérience avec le client et c'est pour ça que nos boutiques sont des lieux qui doivent être vus comme des temples, fin en tout cas le flagship store qu'on vient de faire à place Stéphanie l'idée c'est que quand on rentre là dedans on doit percevoir, comprendre qui on est, il doit y avoir un vrai univers, ça nous rend unique. Dans cette boutique là le but est de la rendre plus incarnée, de la rendre plus singulière, de la rendre plus gourmande, iconique et je pense qu'on a réussi pas mal notre pari parce que ça fonctionne super bien. Donc voilà c'était un peu la dernière step dans la création de l'univers de la marque, on s'est d'abord attardé à l'identité visuelle, refaire tout le packaging et tout et puis on ne s'était pas encore attardé aux

boutiques et puis on s'est dit « ok maintenant comment est-ce qu'on retranspose toute cette identité et cet univers dans une boutique ? ».

Et tout ceci a été décidé avec votre agence de communication ?

Oui c'est vraiment notre direction artistique car on n'en a pas, y en a toujours dans les grandes marques, le directeur artistique c'est vraiment le garant de la ligne, de la cohérence du produit et de l'image à travers tous les différents supports, toutes les collaborations etc...moi je me fie vraiment à notre agence pour faire ça parce qu'en interne on a, fin je suis tout seul à faire cette partie communication en gros et eux c'est leur métier, ce sont des designers, des graphistes, des gens issus de ce monde de l'art donc ils maîtrisent super bien tous les codes et partagent vraiment les mêmes valeurs que nous. Donc on travaille ensemble toute l'année.

26. Et comment ça s'est passé pour eux ? Est-ce qu'ils ont mené des enquêtes ?

Oui oui, si tu veux je peux t'envoyer ça mais c'est des documents confidentiels mais ils ont fait d'abord toute une analyse, comprendre vraiment qui on était, ça c'est le bébé avant tous changements. Donc ils ont interviewés les gens en interne, les clients, tout le monde ! Ils ont identifié vraiment ce qu'était Dandoy et ont ensuite donné des pistes de ce qu'on pourrait faire avec à la fin 10 recommandations avec « Dandoy est Bruxelles, Bruxelles c'est l'humour, etc... » et ensuite on en discute et ils commencent à faire les créas. Mais ce qui est très important je pense c'est de faire confiance à l'équipe avec laquelle tu travailles et d'y aller à fond et jusqu'au bout et de ne pas trop interférer dans le processus créatif parce que c'est une de nos grandes forces dans notre collaboration c'est qu'on connaît chacun nos compétences et nos limites et même si parfois on a trouvé certaines choses fort osées...

Vous aviez des craintes ?

Oui tu doutes un petit peu, mais comment est-ce que les gens vont réagir ? Même si au fond de toi tu es persuadé du truc tu as toujours un peu peur mais il faut aussi savoir faire confiance, c'est très important je pense !

Ici c'était moderniser, expliquer qui on est, renforcer parce qu'on était parfois trop timides, trop humbles donc une des recommandations c'était de raconter notre histoire, on ne la racontait pas... On ne montrait pas nos ateliers, on ne montrait pas nos savoir-faire, on a fait du coup des vidéos pour montrer l'ADN de la marque,...Donc suite à leurs analyses ils ont conclu qu'il fallait qu'on mette notre univers en musique, qu'on le raconte, sur le bon ton, d'une manière juste, ce n'est pas

être prétentieux, c'est être humoristique...ils créent du texte pour nous et on est dépendant d'eux aujourd'hui...

27. *Donc vous continuez encore aujourd'hui à travailler avec eux ?*

Oui tout le temps, mon père et moi on pensait que ça serait un one-shot mais maintenant ça fait plus de 4 ans qu'on travaille avec eux et maintenant on a installé une collaboration fixe pour les 6 projets annuels, la communication,...ils nous entourent là dedans tout le temps.

28. *Quand vous regardez au schéma ici, quels éléments de votre identité ont changé selon vous ?*

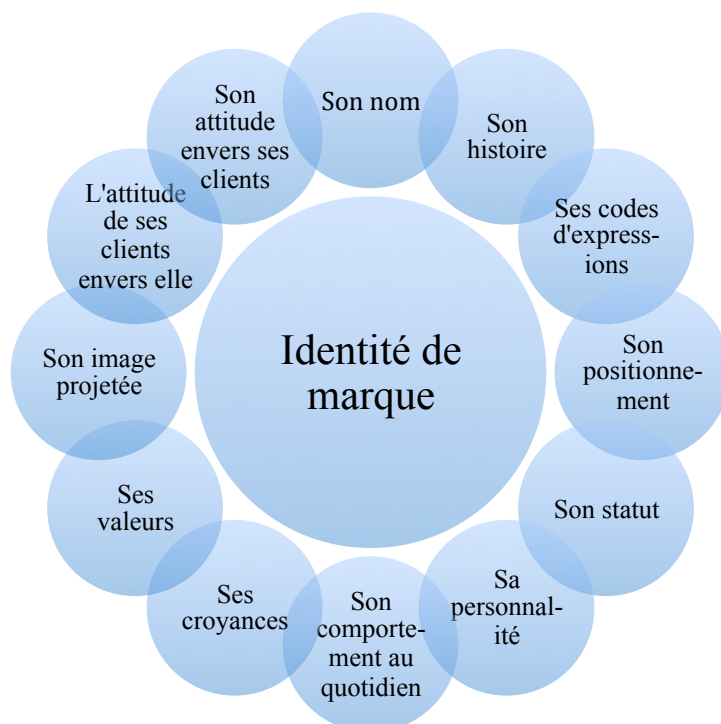
Alors son nom on est revenu à son nom d'origine, identique, c'est un retour aux sources ! Son histoire pas, ses codes d'expression ouais, probablement parce qu'on s'exprime et avant on ne le faisait tout simplement pas. Maintenant on raconte des histoires, on raconte par des collaborations, donc oui ça on l'a quand même pas mal fait évoluer. Son positionnement est devenu, il s'est renforcé vers le haut. Son statut est le même mais il est plus ancré aujourd'hui. Sa personnalité, on a retranscrit qui on était déjà dans plus de communication donc je ne dirais pas qu'elle a changé. Son comportement au quotidien a beaucoup changé, toutes les actions, tous les événements, ce sont des choses qu'on ne faisait pas avant. On se montre plus accessibles, on communique sur les réseaux sociaux aujourd'hui, on a un site internet qui commence à vivre tout doucement ! Sur Instagram, on l'a développé. Attends je vais te montrer comment c'était avant...Tu vois ici c'est nos anciennes boutiques, et tout ça on doit codifier encore dans l'offre notre nouvelle image, comment on présente les produits, il faut rationaliser tout ça, on a changé le nom de tous nos assortiments, et même ça ça raconte des histoires ! On a par exemple la « lazy Sunday afternoon box » qui est la boîte que tu prends pour aller l'après-midi chez les gens un dimanche. « Stephany secret »...fin de nouveau ça raconte, ça va jusqu'à ces détails là. Regarde ici on nous montre que notre disposition dans les magasins étaient vraiment « messy », différents codes, pas clairs, hasardeux,...ça fait un peu branleux quoi quand tu rentres dans un magasin t'es comme ça « ppff » tu comprends rien.

Ses croyances euh on ne les a pas changé, les valeurs elles sont restées les mêmes, l'image projetée elle a été oui elle a changé parce que les gens ne se disent plus c'est « juste la maison traditionnelle » on a une maison qui vit avec son temps maintenant ! L'attitude des clients a changé envers elle clairement, son attitude envers les clients je ne trouve pas, on est resté fidèle à nous même, on est juste peut être plus exigeants

envers nous même parce que voilà ce positionnement il est tiré vers le haut alors les gens sont dans l'attente de plus de services, sont vraiment plus exigeants avec nous aussi mais à juste titre !

Ils sont plus prêts à la critique ?

Oui ils sont plus prêts à la critique en effet, si ils ont été mal reçus, euh on a souvent un problème avec le magasin du centre ville parce que c'est un endroit où y a beaucoup beaucoup de passage, beaucoup de monde et donc c'est vrai que c'est un peu plus la chaîne à l'industrie dans ce magasin et les gens s'en plaignent... Au niveau de notre clientèle on a un peu de tout, des gens qui viennent s'acheter un petit paquet à 5-6 euros, ...



29. Vous dites que vous avez gardé les mêmes valeurs, c'était important selon-vous ?

Oui ! Voilà c'est clairement de l'excellence, des valeurs humaines, familiales, l'artisanat,... voilà tout ça reprend la maison et la rend unique et c'est ce qu'on doit garder, on ne peut pas changer ça. Ça permet de garder notre notoriété. Notre but est de faire perpétuer notre entreprise pour encore les générations suivantes donc on a le luxe aussi de pouvoir prendre le temps de faire les choses, de ne pas avoir d'investisseurs externes qui mettent une pression, on a la liberté de faire ce que l'on a envie, d'aller au rythme dont on a envie et ça c'est essentiel, ça c'est le plus grand luxe ! Les gens du coup ne regardent pas la maison juste par un bilan et par ce qu'elle génère comme argent. Nous l'argent n'est pas du tout ce que l'on recherche, on crée

plutôt un environnement de qualité où les choses sont biens, la preuve c'est qu'il y a des gens qui travaillent ici depuis plus de 44 ans et y a des raisons à ça et ça on veut continuer à le perpétrer...on doit servir d'exemple dans pas mal de choses au final, on doit avoir un impact au-delà de notre petite production, on doit jouer un rôle en tant qu'acteur dans la société.

30. Comment cela s'est-il passé en interne d'ailleurs ?

De manière générale et dans l'entreprise aussi les gens n'aiment pas le changement, c'est des gens qui aiment bien les habitudes, même dans les vendeuses, la clientèle, fin les gens ne sont pas habitués à ça donc dès que tu as un peu de changement ça perturbe toujours « ah non ça ne va pas marcher, les gens ne vont pas aimer ». Les vendeuses au départ, à chaque fois que j'amenais un nouveau truc c'est « oh non ! » donc à un moment pour que ça fonctionne bien et pour que ça passe bien avec notre clientèle il fallait que les gens soient convaincus de vers où on voulait aller aussi...on a bien du expliquer ! Après je ne les ai pas fait participer au processus non plus parce que ça ne sert à rien de mettre 50 personnes autour de la table pour faire ce genre de chose là, par contre une fois qu'on avait bien avancé et que l'horloge se mettait en place et bien on a bien expliqué aux employés. Par contre un autre exemple sur place Stéphanie, notre flagship, là j'ai travaillé avec la responsable de l'endroit, j'ai vraiment voulu qu'elle s'approprie l'endroit, qu'on co-crée ensemble, qu'elle donne son avis aussi c'est super important c'est elle qui vit dedans tout le temps ! Donc voilà nous on est là aussi pour faire changer certaines habitudes et pour montrer qu'on peut faire autrement mais c'est plus facile de le faire ensemble et que les employés comprennent au moment de la création. Parce que si tu imposes quelque chose et qu'au final l'employé ne se l'approprie pas, t'as raté ! Donc oui c'est important et on a expliqué, après ils ont bien vu que la mayonnaise avait bien pris et donc finalement...

31. Qui a prit la décision de moderniser Dandoy ?

Ca on en parle depuis pas mal d'années, ça s'est décidé ensemble et puis à un moment voilà dans notre plan on a décrété que c'était vraiment un des objectifs nécessaire au développement de l'entreprise et puis mon père qui est administrateur délégué a dit ok on y va ! C'est lui que j'ai dû convaincre qu'il fallait le faire, dépenser autant d'argent dans un truc qui à l'époque on n'allouait pas beaucoup d'argent pour ça, on travaillait juste avec un petit graphiste indépendant sur le côté donc on n'a jamais dépensé des budgets pour ça. Et il fallait que je fasse comprendre que ça allait être positif pour l'avenir et que c'est claire et j'ai eu la chance que les chiffres suivent toujours derrière

pour l'instant et montre que cet investissement dans la création et dans la marque est super importante ! En tout cas pour un produit qui est avec le consommateur final c'est primordial quoi. Et on ne le faisait pas avant donc moi chaque année je suis là « on continue, on continue, on ne s'arrête pas », mais ce n'était pas gagné au départ ! Haha...

32. Certains problèmes sont-ils survenus ?

Non aucun, et on est un super book case parce qu'on a des chiffres qui parlent derrière, on voit le contraste, y a une prise de risque, y a une vraie collaboration avec des designers,...fin voilà et ce n'est pas pour rien qu'on en parle dans le monde entier ! Et hier on m'a offert un livre qui parle de l'identité visuelle et on se retrouve dedans, il est derrière toi regarde, tout le monde en parle beaucoup ! On a des chiffres derrière qui montrent vraiment qu'en investissant dans la création, dans l'image ça porte ses fruits ! Regarde ici dans le livre, ça c'est la maison place Stéphanie.

Ouaw oui en tout cas je suis vraiment très fan de votre travail haha !

C'est très gentil ! Oui c'est iconique, les points dorés c'est vraiment quelque chose, fin tu montres juste les points dorés sans logo sans rien les gens savent que c'est nous, c'est Dandoy. C'est notre signature.

33. Dernière question, quels sont pour vous les facteurs clés de succès d'un repositionnement comme le votre ?

Mmh un des trucs primordial c'est de bien s'entourer déjà, de trouver quelqu'un qui comprenne tes valeurs, qui comprend l'univers de ta marque donc cette première phase d'analyse pour moi elle est primordiale, si tu ne le fais pas ce n'est pas possible ! Et puis c'est de faire confiance aux personnes avec lesquels tu t'entoures et de ne pas trop altérer dans leur processus de création non plus. Comme je disais, connaître les compétences et limites de chacun et le fait qu'on les a laissé fort libre dans ce processus là ça a joué vraiment un rôle important ! Et de ne pas hésiter à investir dans l'image, en tout cas pour un produit comme le notre ce n'est vraiment pas négligeable. Et quand on commence quelque chose comme ça il faut y aller à fond, au départ on voulait juste changer le logo et le packaging mais non ! Il faut que ça se retranscrive dans tout ce qui nous appartient, tout, tout, tout ! Et petit à petit on continue à changer 2-3 trucs, on parle de merchandising pour les revendeurs, de créer des univers dans un corner avec des systèmes qui sont propres à nous aussi ! En tout cas ce qui fait le succès d'une marque forte c'est la multitude de tous ces petits détails, que les gens ne perçoivent pas mais qui ont leur importance, quand tu rentres dans le

magasin ça fait que tu te dis « ok, il se passe quelque chose ! ». Voilà même chose pour la boutique, on s'est demandé « comment est-ce qu'on peut rationaliser l'offre ? Comment on présente les produits ? C'est quoi l'interaction qui se passe avec les clientèles ? » donc voilà après 4 ans on arrive à quelque chose de cohérent et on peut maintenant espérer sortir de Bruxelles. Maintenant je n'ai pas à rougir à dire « ok si je vais à Anvers, ça ne va pas aller parce qu'on n'a pas tout ce qu'il nous faut ! », que l'image n'est pas assez forte, que ce n'est pas encore assez iconique. Mais maintenant on a tout entre nos mains pour le faire je pense ! Et si avec ça on n'y arrive pas alors on doit se remettre en question sur d'autres trucs. Mais on sait que les gens aiment bien le produit et l'image suit maintenant alors voilà c'est top. Notre univers est cohérent donc a priori ça devrait aller !

Annexe X

Interview – Maison Vervloet

1. *Quel est votre nom ?*

Emilie Dossogne

2. *Quelle est votre fonction ?*

Directrice Marketing

3. *Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur du Luxe ?*

4 ans et demi.

4. *Depuis combien de temps travaillez-vous chez Maison Vervloet ?*

4 ans et demi.

5. *Si vous deviez donner une définition au luxe quelle serait-elle ?*

Je pense que dans le luxe aujourd'hui on fait des choses plus exclusives, on se dirige de plus en plus vers des choses « fait mains », de l'artisanat, des choses qui sont de plus en plus rares à trouver en tout cas en Europe, de la main d'œuvre européenne. Voilà je pense qu'il y a aussi l'aspect éthique.

6. *Quels sont alors, en considérant ces caractéristiques, les spécificités de la gestion d'une marque de luxe ? Diriez-vous qu'il est plus complexe de gérer une marque de luxe plutôt qu'une marque classique ?*

Oui je dirais en tout cas en termes d'images, je pense que si on veut en tout cas mettre en avant la qualité d'un produit il faut que toute l'image suive, que ce soit au niveau du service, du produit, l'image,...tout doit en tout cas avoir un lien ça c'est sûr ! Il faut rester être cohérent et soigner l'image.

La « revitalisation d'une marque » est un principe selon lequel on adapte sa stratégie marketing afin d'être d'avantage en accord avec les besoins et changements du marché. On redonne ainsi vie à sa marque et ceci booste les ventes.

7. *Votre marque existe maintenant depuis plus de 110 ans, comment êtes-vous arrivés à persister dans le temps ? Avez-vous déjà procédé à une « revitalisation de votre marque » ?*

Oui clairement je pense qu'il y a eu, enfin ce qui a dû jouer c'est la passation du père d'Isabelle Hamburger et puis celle d'Isabelle,...il y a eu déjà quatre générations dans l'entreprise, donc on est vraiment dans une entreprise familiale et donc la passation entre son papa et elle, je pense que ça apporte des envies différentes, il y a un besoin de renouvellement et peut-être aussi un besoin de s'affirmer différemment, je pense que c'est aussi un point important. Et puis je pense que dans la vie de tous les jours, que ce soit au niveau des demandes, il y a beaucoup de choses qui changent et puis on a constaté qu'en fait on avait une clientèle qui était de plus en plus vieillissante donc on était moins connu dans les jeunes générations ! Et puis on remarquait qu'on avait de plus en plus de demandes pour des choses contemporaines donc on a voulu répondre à cela. Donc c'est un tout qui fait que l'on a l'envie de continuer avec son temps et de proposer de nouvelles choses...

8. *On dit qu'en 2005 vous vous êtes lancé le défi d'actualiser votre image jusqu'ici plutôt classique, était-ce selon vous nécessaire ?*

En fait, à partir de 2005, on a vraiment commencé à développer des collaborations avec des designers pour justement proposer des choses plus contemporaines car il y avait une vraie demande là, de la part de nos clients ou non clients et on avait fait le choix de se moderniser et de rajeunir notre image. On a vraiment changé de stratégie, on a modifier notre image de marque, notre logo, on a réfléchi d'une manière plus approfondie à l'image qu'on devait donner lorsqu'on fait des choses plus contemporaines. Donc là on a fait appel à une agence de communication pour faire le grand saut et revirer au niveau de notre stratégie mais bon voilà on est une petite structure, on a des petits moyens, une PME donc même si on est une maison de luxe ça ne veut pas dire qu'on a des budgets incroyables donc voilà ...tout ça prend toujours plus de temps qu'une autre grande boîte telle qu'Hermès par exemple, qui peut directement déboursier.

9. *Donc diriez-vous que votre stratégie de rajeunissement de votre image de marque est toujours en cours ?*

Oui tout à fait, on est encore en train de travailler le site internet, on a encore des positionnements à faire... encore beaucoup de choses mais ça prend énormément de temps...

10. *Qu'est-ce qui a provoqué selon-vous ce besoin d'une nouvelle stratégie?*

C'est dû à l'arrivée d'Isabelle Hamburger à la tête de la direction mais aussi c'est lié aux cent ans de la Maison Vervloet donc c'était l'occasion pour un nouveau départ,

puis on a eu des opportunités de tel et tel designer,...et puis ça s'est mis en place petit à petit.

11. Si je vous cite des raisons pour lesquelles vous auriez pu procéder à ce changement d'image de marque pourriez-vous me dire lesquelles correspondent à votre situation ?

Oui tout à fait.

- *Image médiocre ou désuète*, Oui, en tout cas nous avions une image « vieux jeux », ça c'est sûr ! En plus, on commençait à sentir un manque de notoriété.

- *Image floue*, Oui aussi, l'offre n'était pas toujours très claire, il fallait selon moi éclaircir tout cela pour nos clients, il était temps de mettre du renouveau là dedans !

- *Changements dans les besoins et les désirs du marché cible*, Oui, on a donc constaté qu'il y avait de plus en plus de personnes qui souhaitaient du contemporain, on s'est donc adapté à cela et avons répondu aux besoins de nos clients.

- *Changements dans le positionnement concurrentiel*, Mmmh en fait on est un peu,... c'est un peu compliqué, ce que nous faisons purement nous, donc c'est-à-dire du fait main avec des styles anciens, il n'y en a pas beaucoup et celles-ci n'ont pas une image très jeune et ne vont pas procéder à un changement d'image, enfin je pense ! Du coup, on ne peut pas dire que l'on ait décidé de moderniser notre image pour cela mais par contre, maintenant que nous avons décidé de faire du contemporain en plus de notre ancienne activité plus classique, c'est vrai que l'on est confronté à des entreprises qui elles ne proposent que du contemporain et elles ont une image plus jeune... du coup on s'est dit qu'il était important de s'adapter si on voulait percer.

- *Événement capital*, Oui je pense que le fait qu'il y ait un changement de direction c'est un événement capital.

- *Besoin de retrouver des valeurs perdues*, Non ça je ne dirais pas.

12. Comment cela s'est-il passé au niveau managérial ? Qui était responsable de la décision de donner un coup de jeune à la marque ?

Tout d'abord la direction s'est concertée et vu qu'on est une petite équipe et que toute stratégie a un impact très rapide sur le métier de chacun, l'avis de tout le monde a été demandé. Il y a la vision globale puis la vision plus commerciale, marketing, au niveau de la production,... donc tout le monde était impliqué car il y a eu des changements à beaucoup de niveaux et il y a une grande proximité chez nous.

13. Quelle implication a eu Isabelle Hamburger, la directrice de la société, dans ce renouveau stratégique ?

Je dirais que c'est elle qui a provoqué le changement, avec son arrivée il y a eu une remise en question de l'activité de la marque et donc elle a joué un grand rôle. Elle a décidé qu'il fallait faire du contemporain et que celui-ci entraînait un besoin de donner un coup de jeune à la marque. En plus, avec l'observation que notre clientèle vieillissait il a semblé pertinent de se faire connaître auprès de plus jeunes, pour tenir encore de nombreuses années,...Elle a donc pris les décisions globales et nous avons discuté en équipe des changements à faire au niveau des différents domaines dans la société.

14. Pour prendre ces décisions, donc de faire du contemporain et de donner un coup de jeune à l'entreprise, avez-vous procédé à des études de marché ?

Oui, ce qu'il y a aussi, dans l'implémentation de notre stratégie, c'est qu'elle s'est faite en interne mais on a aussi fait appel à une agence de communication qui nous aide dans le positionnement et donc depuis 2014 on travaille avec eux. Donc c'est une étape qui a aidé car eux ont un avis extérieur, donc en faisant appel à eux ça nous permettait d'avoir l'avis de professionnels dans le positionnement qui, en plus, apportait un avis « autre ». Nous nous sommes dans l'entreprise tous les jours et nous avons besoin, je pense, d'idées de professionnels regardant à l'entreprise avec un œil nouveau. En plus de ça, pour ce qui est des études de marché, nous avons nos données qui ressortent de notre CRM (Customer Relationship Management) et des stagiaires ont fait des études de marché pour nous. Mais maintenant nous n'avons pas fait appel à une entreprise qui a fait des études de marché pour nous, on n'a pas fait d'analyses approfondies, enfin pas encore aujourd'hui...mais c'est encore dans nos réflexions, c'est des choses qu'on veut encore mettre en place mais comme on est petit tout cela prend beaucoup de temps.

Le repositionnement d'une marque est un déplacement d'une position stratégique à une autre en modifiant son positionnement et donc en re-répondant aux questions suivantes : « La marque pour qui ? La marque pour quoi ? La marque pour quand ? La marque contre qui ? ». Cette mise en place est conduite par la volonté de combler un écart entre les besoins du marché et la capacité de l'entreprise à y remédier.

15. Peut-on dire que vous avez procédé à un repositionnement stratégique de votre marque ?

Alors on va vers un repositionnement mais aujourd'hui on est encore à l'étape du changement d'image de marque mais notre but est de se repositionner oui. Ce vers quoi on a envie d'aller dans les 2-3 années qui arrivent implique un changement au niveau de la production, une distinction dans l'offre,... Donc ça va impliquer des changements dans la façon d'organiser la production, l'atelier.

16. Comment répondriez-vous aux questions suivantes avant ces changements à propos de votre marque ?

« La marque pour qui ? La marque pour quoi ? La marque pour quand ? La marque contre qui ? ».

Notre cible va changer au niveau de l'âge et notre offre sera surtout plus claire et on aura pour une partie de notre offre une meilleure distinction entre nos deux propositions donc entre l'offre aux particuliers et l'offre aux professionnels. Aussi, on a décidé de réduire notre gamme de produits iconiques et de se recentrer sur nos produits qu'on sait qu'ils plaisent et qui nous définissent. On s'est rendu compte qu'elles étaient en trop grand nombre et à un moment qu'il fallait nous créer un peu de stock pour ne pas vendre nos pièces à 10 000 euros, j'exagère, mais on avait intérêt à un moment à sélectionner et créer un stock. On reste loin d'une production de masse mais c'est quand même différent de commander une pièce plutôt que 20.

17. Donc créer des économies d'échelles ?

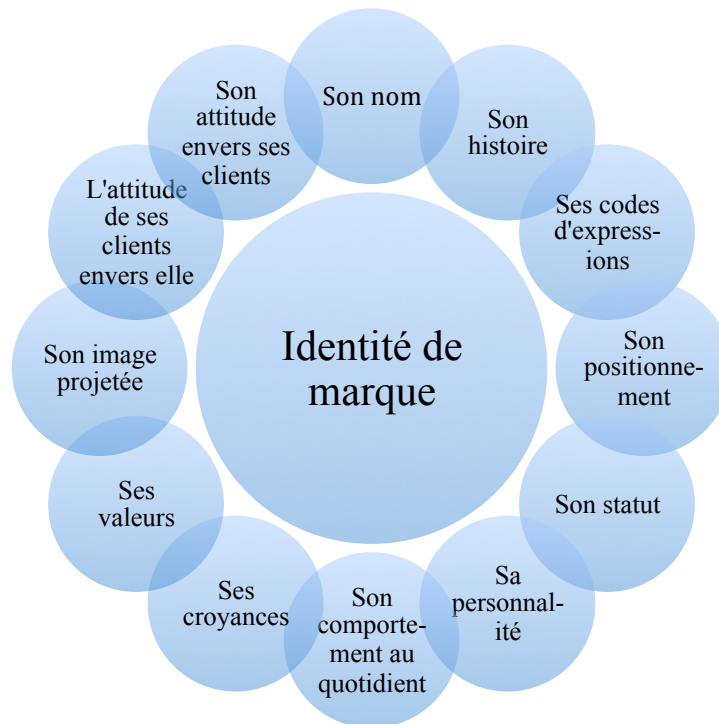
Oui voilà, pour pouvoir jouer là-dessus et pouvoir s'étendre et distribuer nos produits ailleurs. On veut aussi développer un canaux de distribution pour nos produits, car jusqu'ici nous n'en avons pas. Donc on aimerait augmenter nos ventes auprès des particuliers, acquérir une certaine notoriété auprès de ce public là car jusqu'ici nous nous adressions presque uniquement qu'aux architectes et décorateurs d'intérieur dans nos communications. 80% de notre activité est exportée à l'étranger et 95% de ces 80% est demandé par des sociétés d'architecture. On veut clarifier notre offre mais aussi créer de meilleures économies d'échelles. Aussi, on va clarifier notre service, on va mieux communiquer sur le fait que nous prenons en mains le projet avec l'architecte pour faire du « sur mesure ». On va plus communiquer sur ce service là... Jusqu'ici nos deux offres étaient mélangées et on ne faisait pas de distinction dans nos communications. Pour le moment nous ne sommes pas encore concurrentiels sur le contemporain mais on veut, justement, avec cette meilleure distinction et une offre plus claire, le devenir.

Aussi, nous avons décidé que chaque collaboration avec un designer devait nous apporter quelque chose de nouveau, d'étonnant, de spécial pour surprendre un peu et se faire connaître. On veut développer une meilleure innovation et c'est plus important qu'auparavant que cette collaboration nous enrichisse. Par exemple, la collaboration avec Jean-François d'Or nous a amené un nouveau coloris, plus moderne, que nous n'avions jamais utilisé jusqu'ici. Une autre collaboration c'est la collection Torna avec une designer belge, elle nous a amené par exemple le fait de pouvoir personnaliser la poignée de porte avec des cuirs ou du bois,... donc l'idée c'est vraiment de s'enrichir de ces collaborations et qu'il y ai vraiment une nouveauté à chaque fois. Avec Quentin de Coster on a voulu jouer avec quelque chose d'un peu enfantin car c'est quelque chose qu'on n'a pas dans notre offre, mais on ne voulait pas tomber dans le cliché et rester cohérent avec notre image, ou plutôt notre nouvelle image qu'on développe. C'est précieux pour un designer je pense de pouvoir avoir sa patte dans ses créations et nous c'est ce qu'on aime car chacun apporte vraiment cette innovation qu'on recherche. Tout se fait dans notre atelier ici en bas, donc on peut vraiment travailler avec eux, faire des changements quand ils ont une inspiration, il y a une proximité qui permet vraiment au designer une inspiration et une « liberté » de faire des propositions à nos artisans dans l'atelier, de faire des tests et de décider ensemble. C'est le plus qu'on a quand on a les bureaux et l'atelier rassemblés, le stratégique et l'opérationnel sont mélangés, ça nous permet de tout décider ensemble, c'est un travail d'équipe et on se rend compte du travail de chacun et en fonction de cela on décide de notre cohérence dans notre offre, de ce qu'on veut proposer.

18. *Quand vous dites « nouveaux canaux de distribution », à quoi pensez-vous ? En avez-vous déjà développé ? Lesquels voudriez-vous développer dans le futur ?*

Nous avons des envies d'e-commerce car on a une envie de développer aussi dans le futur des objets « home », donc on se dit que ça ça pourra marcher en vente directe et éventuellement en e-commerce,...c'est des projets qu'on a en tête mais qu'on n'a pas encore su développer car comme je l'ai dit tout cela prend beaucoup de temps. On a déjà des petits objets « home » par ci par là mais ce n'est pas encore claire, nous avons vraiment un problème de clarté dans notre offre haha. Donc il est vraiment plus que nécessaire de régler ce problème.

19. *Pensez-vous que l'identité de votre marque ai été modifiée afin de rajeunir son positionnement ? (Ci-dessous se trouve un schéma pouvant vous aider à déterminer quels éléments de l'identité qui ont été modifié ou non).*



Alors déjà le positionnement oui il a changé et va encore changer, au niveau de l'attitude envers ses clients ça va changer aussi dans le sens où on va établir une autre façon de travailler avec.

20. Et au niveau de vos valeurs ?

Nous n'avons pas changé les valeurs non, on en a rediscuté mais on est resté avec les mêmes. Notre image projetée va être différente, enfin c'est ce qu'on veut, quelque chose de plus frais et plus actuelle. Le nom a été reprécisé je dirais, on tient à ce que les gens utilisent « Maison » Vervloet et plus juste Vervloet, ça nous rend plus « prestigieux » je dirais. Au niveau des codes d'expression heum... on veut mettre plus l'accent sur nos services donc on essaye dans notre manière de s'adresser à nos clients, d'être plus inspirationnels et plus commercial pour les particuliers. On s'exprime donc de deux manières différentes à nos deux publics. La personnalité, on la veut moins floue, on s'affirme, on devient une marque plus moderne. Son comportement au quotidien, ça risque de changer aussi vu qu'on change notre positionnement. Les croyances n'ont pas changé. L'attitude des clients envers elle, je pense qu'étant donné que la notre changera envers eux, ils vont aussi changer d'attitude et vont s'adresser plus à nous, s'intéresser plus à nos collections.

21. Quand vous citez ces changements dans votre identité, pensez-vous être resté cohérent ?

Mmmh oui, notre base, ce qui fait qu'on est fort dans ce qu'on fait, est toujours là, on a toujours la même qualité, la même histoire,... je pense qu'on est cohérent oui.

22. *Il y a-t-il eu des changements au niveau de vos prix ? Vous proposez des choses aujourd'hui plus contemporaines mais le prix associé se colle-t-il à votre ancien prix ?*

Alors il y a eu un changement au niveau du prix oui mais il n'est pas drastique non plus. Disons que c'est plus un prix qui se justifie par le travail apporté au produit. On n'a pas commencé à faire de la production de masse, on est resté dans des produits qualitatifs. Donc on a un meilleur rapport qualité-prix mais qui est tout bêtement lié en fait finalement au temps de main d'œuvre. Nos prix se justifient toujours au temps accordé à chaque type de pièce, au temps passé dans notre atelier à être produite. Il y a toujours une partie que l'on fait à l'extérieur, donc fonderie et usinage mais ici on est vraiment ce qu'on appelle un atelier d'embellissement, on va venir embellir une pièce brut, lui faire des dessins, la décorer, polir à la main etc...donc tout cela se fait en bas, au plus de temps ça prend en bas, en tant que main d'œuvre européenne, au plus c'est cher. Une pièce contemporaine minimaliste il y a moins de travail, d'orfèvrerie, de ciselure etc...donc c'est plus usiné finalement, même si il y a toujours une partie qui est faite chez nous et qu'il y a toujours un polissage, un décor, de l'ajustement qui est fait chez nous, c'est moins de travail en atelier donc forcément c'est moins cher.

23. *Donc il n'y a pas de changement stratégique du prix ici ? Il se justifie uniquement par le temps de travail accordé ?*

Oui après c'est vrai qu'on a réfléchi à notre façon de produire, car dans le contemporain on doit respecter des marges qui ne sont pas les mêmes que pour nos produits icôniques. Donc on a accordé nos prix à ce nouveau marché je dirais, pour s'y faire une place correcte.

24. *Quels ont été les changements dans vos campagnes publicitaires ? Diriez-vous que ces changements sont liés à votre repositionnement « plus jeune » ?*

Oui il sont liés. Il y a un changement surtout au niveau de l'image, nouveau logo, nouvelles collections,... On essaye dans nos campagnes de présenter nos collections de manière plus inspirationnelles, de plus marquer nos nouvelles collections, de faire une campagne tout autour, on le faisait un peu avant mais vraiment pas assez. On essaye de vraiment mieux sélectionner les collaborations qu'on veut faire...avant 2005 c'est vrai qu'on acceptait souvent un projet ou l'autre sans vraiment d'analyses derrière. L'idée maintenant c'est vraiment d'être sûr de cette collaboration, de la

collection. L'attention est plus marquée et notre budget au niveau publicitaire est plus important et mieux réfléchi.

25. *Vous m'aviez parlé d'une agence de communication à laquelle vous avez fait appel, vos campagnes publicitaires se font-elles via cette agence ?*

Oui c'est toujours en discussion avec eux clairement. Nous nous référons à leur avis, leurs idées.

26. *A propos de votre site internet qui est toujours en construction, quels seront les changements apportés ?*

On va essayer de communiquer nos deux visages, de faire mieux transparaître nos deux propositions via le site et de clarifier ainsi notre offre. De plus, celui-ci véhiculait une image vieillotte dont on veut vraiment se débarrasser.

27. *Et au niveau de votre showroom, quels seront les changements si il doit y en avoir ?*

Alors ça fait partie des envies c'est claire mais ce n'est pas la priorité absolue aujourd'hui. Mais dans les perspectives 2017-2018 ça fait partie des changements qu'on veut apporter.

28. *J'ai vu que vous aviez lancé un pop-up store, est-ce quelque chose de tout à fait nouveau pour vous ?*

Oui tout à fait, ça fait deux ans qu'on y a réfléchi, on trouvait ça sympa et on a eu l'opportunité d'une boutique place Brugmann et donc on a sauté dessus et ça tombait vraiment bien avec notre changement d'image ! En plus on n'est pas installé dans un quartier hyper à la mode ces temps-ci (Showroom situé à Molenbeek) donc je dirais qu'il y a des gens qui sont réticents par rapport à ça pour venir au showroom par exemple.

29. *Vous avez-vu une différence dans le nombre de fréquentation suite à ces événements ?*

Oui mais ce n'est pas que l'actualité dernièrement, c'est vraiment de manière générale on a une clientèle qui est plus située dans le sud de Bruxelles et que donc les gens ne prennent pas la peine de venir jusqu'ici spécialement pour le Showroom donc ici on avait une chouette localisation donc c'était une belle opportunité. Mais surtout alors de développer une meilleure visibilité quelque part et de montrer ce côté plus « nouvelle image ».

30. *Donc vous diriez que votre pop-up store représente votre nouvelle image ?*

Oui oui oui, d'ailleurs si vous allez le voir vous allez voir que c'est tout à fait différent d'ici. C'est vraiment une toute autre image que notre showroom qui ressemble plus à un musée. Le pop-up store c'est tout à fait différent.

31. *Comment s'est passée sa création ? Avez-vous travaillé avec l'agence de communication dont vous m'avez parlé ?*

Oui alors on a demandé à l'agence de faire l'habillage graphique de la vitrine et également de réfléchir à l'aménagement de l'intérieur. Tout est toujours en lien avec notre changement d'image.

32. *Travaillez-vous toujours avec les mêmes personnes au sein de cette agence ?*

Oui avec les mêmes personnes de contact oui.

33. *D'accord, car il est intéressant pour moi de voir si tout se passe en interne ou...*

Oui en fait on essaye de jongler un peu avec les deux, interne et externe mais ça fait partie de notre changement. On s'est rendu compte qu'il y avait certaines choses pour lesquelles il fallait vraiment se professionnaliser et avant on était beaucoup plus à faire les choses nous même mais ça paraissait forcément beaucoup moins professionnel que quand tu as vraiment une agence qui se consacre que à cela et qui du coup a aussi un œil sur l'harmonie globale, que tout finalement colle.

34. *Et avez-vous engagé de nouvelles personnes en interne pour des tâches qui n'existaient pas avant ?*

Heum alors non pas pour le moment, enfin si il y a une personne maintenant qui s'occupe des dessins techniques de manière informatisée, c'est plus professionnel maintenant. Et l'agence de com avec laquelle on travaille nous a conseillé d'engager un profil de personne qui soit un peu directeur artistique et graphiste. Donc ils nous conseillent d'avoir quelqu'un en interne qui s'occupe vraiment de tout cela, car si nous nous devons payer cette agence de communication à plus long terme ça ne serait pas accessible.

35. *Donc ce directeur artistique prendrait en quelque sorte le relais du travail de l'agence de communication ?*

Donc oui c'est un profil de personne qui vérifie vraiment tout document, toute la cohérence.

36. *Vous êtes-vous ouverts à de nouveaux outils de communication, tels que les réseaux sociaux ?*

Oui avec l'ascension des réseaux sociaux ça doit forcément arriver et je pense qu'on va essayer d'être de plus en plus présents dessus.

37. *Avez-vous peur d'utiliser ces outils dû à votre positionnement de marque de luxe ?*

Il y a eu beaucoup de questionnements, on a fait pas mal de recherches en fait par rapport à ça, on a demandé à plusieurs personnes externes à l'entreprise mais c'est très peu claire en fait. Je ne pense pas qu'il y ait quelque chose de prédéfini disant « il faut ou il ne faut pas » mais donc oui on le fait mais en restant vigilant et on décide de se diriger vers l'un ou l'autre réseau plutôt que d'autres.

38. *Donc il y a une vigilance par rapport au réseaux sociaux de votre part ?*

Oui là aujourd'hui on n'est pas encore très présents, nous n'avons que Facebook...Mais l'idée serait de transiter vers Pinterest, Instagram,...qui sont plus des choses inspirationnelles et qui correspondent mieux à notre image voulue je dirais.

39. *L'utilisation de ces réseaux sociaux pourrait-elle se justifier par la volonté de se faire connaître auprès de votre clientèle cible qui garde les mêmes critères socio-démographiques excepté l'âge qui lui serait plus jeune ?*

Oui c'est cela, c'est un petit marché de niche et les personnes qui font appel à nous sont des professionnels dans l'architecture de luxe et on est vite connu dans le milieu mais on veut vraiment rester dans le « top of mind » des gens, ça c'est super important ! Et surtout qu'ils pensent à nous au moment où ils ont un projet, c'est ça le plus difficile, c'est d'avoir vraiment le réflexe de venir vers nous quand ils décident des éléments de leur projet.

40. *Il n'est pas facile de se renouveler et de continuer à plaire lorsqu'on a une marque de plus de 100 ans, n'avez-vous pas eu peur de frustrer votre consommateur actuel avec certains changements apportés à votre marque ? Il y a-t-il eu des réclamations ?*

Non pas vraiment, je dirais que la seule chose qui à mon avis va en susciter et en suscite en fait déjà aujourd'hui est que l'on propose depuis longtemps un catalogue, mais nous avons depuis peu une galerie de nos produits en ligne. On aimerait donc pousser les gens à utiliser cette galerie virtuelle et on se pose la question de la continuation du catalogue papier... Donc on essaye de changer les habitudes de nos clients mais c'est compliqué et ce n'est pas encore bien intégré. Mais même nous on n'est pas encore 100% convaincu qu'on doit tout à fait le railler ou alors juste le réduire, on essaye un peu de voir ce qui plairait.

41. *Quelle dépense au niveau temps et argent tous ces changements stratégiques représentent-ils ?*

Ca prend clairement du temps, c'est quelque chose je pense chez nous qui va prendre 5 ans pour être correctement établi. Un changement de positionnement et d'image est vraiment très coûteux, très clairement !

42. *Espérez-vous un impact positif sur vos ventes ?*

Clairement on espère avoir des retours sur investissement et des hausses de vente. Mais ces changements étaient de toute façon nécessaires selon moi, je veux dire que si on veut persister dans le temps il est obligatoire donc on n'avait pas vraiment le choix.

43. *Vous dites que ces changements étaient vraiment nécessaires, diriez-vous que la revitalisation stratégique d'une marque soit un processus naturel devant se faire régulièrement ou une décision stratégique à prendre lorsqu'un problème réel survient?*

Je pense qu'une entreprise de luxe où l'image est encore plus importante, clairement il faut se remettre en cause constamment. Je pense que oui ici on a attendu trop longtemps mais il y a vraiment une remise en question à se faire continuellement.

44. *Donc selon vous c'est d'autant plus important pour une marque de luxe ?*

Oui je pense que c'est plus basé sur l'image et sur la qualité donc du coup selon moi tout doit être impeccable de A à Z. Donc quand à un moment il y a un décalage ça ne va pas, il faut le corriger « tout de suite » presque.

45. *Pourriez-vous citer des facteurs clés de succès dans le repositionnement de sa marque de luxe ?*

Oui je pense qu'il faut une harmonie, je pense que quand il y a un changement d'image, de positionnement ça se fait dans tous les aspects de l'entreprise finalement et qu'il faut une cohérence dans tout. Il faut que tout ce global adhère au nouveau positionnement, que ce soit claire même pour le personnel, que ce soit claire pour tout le monde. Que tout le monde soit convaincu finalement c'est super important aussi. Il faut que tout le monde comprenne les changements car si ce n'est pas le cas ça va se ressentir au final dans le développement de notre stratégie.

46. *Il y a-t-il eu des personnes en interne plus réticentes au changement ?*

Oui ça il y aura toujours selon moi, quand on a montré le nouveau logo c'était horrible ! haha et même nous qui avons eu l'idée on a eu du mal au début à être convaincus mais c'est normal je pense, ça fait partie du changement. Après, une fois qu'on voit qu'il y a une cohérence dans ce que l'on fait, qu'on apprend à faire confiance aussi, car on a confié quand même pas mal de choses à cette agence. Une fois qu'on a eu des échos, des retours de la part des clients qui étaient positifs, on

reprend tout à petit confiance donc ça joue sur notre volonté au final à accepter le changement.

47. Donc vous avez eu des réactions de la part de vos clients ?

Oui, on est présent sur des salons et tout ça donc on a un retour aussi. Donc c'est vrai que c'est intéressant de voir le retour direct.

48. Est-ce important pour vous d'écouter vos clients ?

Une personne qui n'est pas dans le milieu de l'architecture ne nous connaîtra pas forcément donc on n'a pas encore la prétention de pouvoir faire selon nos seules et uniques envies. Pour nous c'est important d'avoir une certaine proximité avec le client et de pouvoir voir aussi qu'on n'est pas tout à fait à côté de la plaque. Après ce n'est pas le client non plus qui décide finalement mais on les écoute ça c'est sûr.

Annexe XI

Interview – Fabienne Delvigne

1. *Quel est votre nom ?*

Fabienne Delvigne.

2. *Quelle est votre fonction ?*

Spécialiste dans la création et la fabrication de chapeaux, sacs, bijoux et autres accessoires de Haute Couture.

3. *Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur du Luxe?*

28 ans.

4. *Si vous deviez donner une définition au luxe quelle serait-elle ?*

Le luxe est un savoir-faire avec une belle image de marque, un bon positionnement et une belle histoire.

5. *Et à quoi selon-vous sert cette belle histoire ?*

Elle sert à attacher le client à la marque, c'est simplement du marketing selon moi, pour qu'un produit soit attachant il lui faut une histoire. Les gens ont besoin de se rattacher à l'ADN d'une marque, à une histoire.

La « revitalisation d'une marque » est un principe selon lequel on adapte sa stratégie marketing afin d'être d'avantage en accord avec les besoins et changements du marché. On redonne ainsi vie à sa marque et ceci booste les ventes.

6. *Avez-vous déjà procédé à une « revitalisation de votre marque » ?*

Mmmh oui, depuis quelques années je tente de m'ouvrir à la modernité et au moyens technologiques, réseaux sociaux, etc... que je n'utilisais pas assez avant.

7. *Pour quelle(s) raison(s) avez-vous voulu procéder à ces changements ?*

L'idée c'est que j'ai voulu toujours avoir une marque qui était innovatrice, je pense que c'est une des qualités importantes qu'il faut pour qu'une marque persiste, continuer à avoir des clients et toujours agrandir sa clientèle. Et entre autre bien sur peut être avec des contacts avec des jeunes et voir ce que les jeunes aiment et quelle est la tendance...par exemple maintenant avec les réseaux sociaux et des choses

comme ça nous ne sommes pas du tout nés dedans et ma clientèle principale est un peu, comment dire, « débranchée » mais je trouve quand même important de nous l'être, « branché », et d'apporter un peu de tendance à ma marque pour pouvoir toucher dès à présent des clients futurs qui seraient entre autres des jeunes. Je voulais montrer en faisant mon apparition sur les réseaux qu'on est aussi accessible et effacer cette image de marque uniquement « royale » et de montrer qu'on s'adresse aussi à des jeunes.

8. *Donc on pourrait dire que vous vouliez créer une certaine notoriété auprès d'un public plus jeune ?*

Oui c'est ça, se faire connaître auprès d'autres personnes que mon public cible de départ. Dans l'absolu notre marché est composé de gens de 30 et plus mais pourquoi pas des plus jeunes ? Je veux dire c'est aussi des produits qui peuvent leur plaire. En se calquant à la tendance actuelle il y a une idée de « rajeunir la marque » et lui donner un côté tendance. Par exemple, nous avons, enfin moi j'ai commencé dès le départ par les chapeaux de couture donc très vieux et puis je me suis rendue compte par mes clientes qu'il y avait une demande pour les chapeaux de tous les jours et là on peut dire que j'ai voulu « rajeunir » ma marque et nous avons ajouté à la gamme couture une gamme « Trendy ». Et donc elle s'adresse entre autre plus aux jeunes et nous avons aussi créé des bijoux de tête que les jeunes mettent en soirée, etc...Ca nous permet donc d'élargir fortement notre clientèle qui à la base pourrait croire qu'on ne fait que des chapeaux que pour euh.. « Mathilde ».

9. *Pensez-vous qu'il est important pour une marque de luxe encore plus que pour une marque classique de surprendre ses clients régulièrement?*

Mmmh ça dépend, dans la mode sûrement ! Mais moi je dirais qu'une marque de luxe c'est surtout le savoir-faire. Mais malgré tout l'image a vraiment son importance donc je dirais que oui ! Mais je pense qu'il y a des marques qui ne doivent pas effrayer leurs clients, vous voyez ce que je veux dire ? Si moi je commence à faire des casquettes style américaines ça ne serait pas intéressant pour moi car ma clientèle ce sont des gens qui recherchent des choses exclusives, raffinées, qui ont un certain chic et d'emblé on a une cible très précise, vous voyez. Donc je pense que c'est important d'écouter la tendance et de l'adapter en fonction de son produit qui est ici un produit de luxe. Moi à mon avis il ne faut surtout pas, pour être tendance, pour être jeune, caricaturer son produit de luxe car ça pourrait faire peur à une clientèle qui est habituée à un certain chic.

Pour moi une marque de luxe doit être en constante évolution ! Avec le temps, pour une personne comme moi qui possède SA marque, on comprend qu'on doit s'adapter et suivre l'évolution du temps et donner un coup de jeune de temps en temps est important, mais il faut savoir le faire et bien le faire.

10. Donc il ne faut pas toucher à l'identité de votre marque ?

Si mais...en fait je vais vous raconter un exemple : Un jour y avait un grand événement organisé par le Bel (Brussels Exclusive Labels), qui s'appelait avant la chambre du Haut Commerce, qui est un groupe où toutes les marques de luxe sont reprises et dont le savoir-faire a une valeur vraiment très importante. Dans cette association de tous ces membres il y a entre-autres des événements qui étaient organisés et dont un dans L'Arsenal mais dont les parties étaient tout à fait détruites, abimées... ça faisait un peu comme un hangar abimé si je puis dire et des marques de luxe comme Hermès, Vuitton, Delvaux Natan,.. et moi-même exposaient là. Alors je me suis dit, mais dans un lieu comme ça, en tant que créative, je ne vais pas venir avec des chapeaux auxquels les gens s'attendent, style mariage, je voulais apporter quelque chose dans l'esprit de l'endroit. Donc j'ai fait, et j'aime le faire assez souvent, une collaboration avec d'autres créateurs parce que justement eux peuvent m'aider à « rajeunir » ma marque, ça me permet d'innover, de me mettre en danger dans la créativité, de faire des recherches et de faire des choses qu'on n'imaginait pas de ma marque. C'est rentrer dans un univers qu'on ne connaît pas pour pouvoir mieux trouver après des idées supplémentaires. Donc j'avais rencontré une maître verrier qui travaille le cristal et on a fait des chapeaux en cristal ensemble. Et je me suis dit « je vais arriver avec des chapeaux en cristal qui sont des choses un peu complètement dingues qui ne seront jamais portés par des clients mais c'est juste une recherche de travail, de collaboration... ». Et il y avait de très beaux chapeaux en cristal rouge qu'on a mis sur des Drag Queen, c'est à dire des hommes-femmes, qui étaient sur des échasses noires. On ne savait pas si c'était des hommes ou des femmes, leurs visages étaient même en noir. On a fait le buzz ! Tout le monde était sur notre stand, il n'y avait personne ailleurs, toutes les télévisions étaient chez nous, mais ! La veille je n'ai pas dormi car j'étais à la limite de la catastrophe car ou bien « ça va marcher, c'est top ! C'est quoi ce phénomène, c'est hallucinant, c'est complètement dingue ! » ou bien « Oulala mais c'est quoi ce truc, Delvigne devient complètement dingue, c'est quoi ces Drag Queen ? ».

11. Vous aviez peur de choquer votre clientèle ?

Oui mais au final les gens n'ont pas trop remarqué qu'il s'agissait de Drag Queen, ils étaient plus haut que tout le monde, on les voyait de loin, ils étaient tout en noir et quand on les regardait c'était hyper chic ! Donc on a gardé le chic, c'était des Drag Queen mais on est parvenu à garder quelque chose de très élégant, à l'image de notre marque mais très surprenant ! Les autres marques eux n'avaient pas joué sur le lieux et ils ne se sont donc pas fait remarquer.

12. Donc vous avez su « surprendre » tout en restant digne à votre identité de marque ?

C'est ça ! Donc j'illustre ici que jeune pour jeune ça ne vaut pas la peine, il faut toujours penser à son public cible.

13. Pensez-vous que le luxe ne doit pas se plier aux demandes de ses clients, que c'est uniquement votre griffe d'artiste qui parle dans vos créations ?

Mmmh non ! Moi je dirais le créateur créé dans un jet mais il faut que ce soit quand même commercial et vendable et que mes clients aiment.

Par exemple les chapeaux de cristal c'est quelque chose qu'on ne va pas vendre car c'est uniquement un élément créatif et ça nous est complètement égale qu'ils ne se vendent pas, c'est important de le faire pour montrer la créativité ! Mais après on fait des chapeaux moins dingues. Mon geste créatif est inné et quand je crée je ne réfléchis pas vraiment mais on ne peut pas tout le temps délirer car aussi non vous êtes invendable.

14. Tenez-vous compte de vos concurrents lorsque vous procédez à des changements stratégiques tels que « la modification de votre nom, l'emplacement d'une nouvelle boutique,... » ?

Non je dirais que c'est l'instinct créateur et son style qui décident seuls de cela mais je connais mes concurrents et je sais ce qu'ils font. Ca a donc une importance, je pense, de savoir un peu ce qu'ils font mais en tant que créateur on travaille avec ce qui nous entoure, notre environnement qui nous influence donc malgré tout ça a une influence mais il ne faut surtout pas copier le concurrent car si les clients sont chez vous et pas chez celui d'à côté c'est bien parce qu'ils apprécient nos créations, notre différence, notre style,...

15. *Il y a-t-il eu des changements au niveau de votre communication ? (site internet, show room, réseaux sociaux,...discours différent ?)*

Nous avons changé notre logo, la typo était un peu vieillotte donc c'était important. Le site internet aussi est en cours de modification. On a également créé un e-commerce, je pense qu'on doit s'adapter à son marché et faire évoluer son marché en fonction des changements qui s'y déroulent. Il faut que la marque soit toujours dans l'esprit du temps et c'est ce qu'on a voulu faire avec ces nouveaux outils. Dans ma philosophie l'adaptation au marché est quelque chose de très important donc si on y veille ça nous oblige à rester jeune, malgré tout.

Au niveau de notre showroom il a déménagé et l'atelier a été restructuré car on fait à présent des conférences, dû à notre nouveau type de clientèle on a dû adapter notre discours et se montrer plus ouvert à des Interviews, conférences...afin de faire connaître notre métier qui est un peu inconnu. Donc on s'ouvre de cette façon là mais tout en restant...le mot qui me vient à l'esprit est « précieux », on n'ouvre pas les portes non plus à tout le monde, nos conférences doivent rester privilégiées. Mais maintenant si vous voulez organiser cela avec un groupe de copines ça serait possible mais il y a un processus, il faut garder notre esprit luxe ! Donc il faut prendre rendez-vous, se rendre chez la créatrice...

16. *Y a-t-il eu des changements au niveau des produits ? Elargissement de gamme ?*

Apparition de produits plus « tendances » comme vous dites ?

Oui donc on a créé des collections supplémentaires avec nos bijoux de tête, nos sacs de tous les jours,...ils composent ensemble la collection « Trendy », on a agrandi la marque pour avoir un côté plus « fashion », plus « tendance », tout à fait.

17. *Comment se situent les prix de vos nouveaux produits « Trendy » par rapport à ceux de vos « anciennes » gammes ?*

Dans l'idée il y a des choses plus chères, enfin, qui font partie de notre core business. Les sacs de tous les jours sont des sacs « sur-mesure », la cliente va pouvoir choisir chaque détails, que ce soit la couleur, le ton, la pochette de son iphone,...donc on est quand même dans un produit qui a un certain coût, mais celui-ci sera moindre que nos produits dit du core business.

On a sorti un petit bonnet aussi, quelque chose qu'on n'avait jamais fait avant ! Ils sont ravissants mais ça n'a pas été un produit qu'on a vendu beaucoup. En fin de compte c'est un produit « jeune » mais il n'est pas super demandé car son prix est trop élevé et au final on peut en trouver du même genre chez Zara pour un prix bien moins

cher ! Je savais que ça n'allait pas marcher mais il faut parfois tester des choses car on ne sait jamais, on pourrait être surpris. Le prix de ceux-ci est aussi moindre par rapport à nos produits core business mais on reste dans un prix de luxe car il y a tout un travail là derrière. C'est du cousu 100% à la main.

18. Avez-vous décidé seule des changements à appliquer sur votre marque ?

Euuh c'était assez instinctif, moi je sais qu'il faut faire ça, que je veux ça et un peu plus de ça mais après les gens qui m'entourent, que ce soit la famille, les amis, connaissances,... ont certaines compétences, informatiques, artistiques...mon fils m'aide beaucoup par exemple car il a fait ses études en communication et il a un côté artistique. De plus, les jeunes comme vous connaissez des choses que nous on ne connaît pas ! Je me réfère vraiment à mon entourage car mes enfants, mon mari sont dedans avec moi tout le temps, en plus mon atelier est dans ma maison. Donc je me réfère constamment à leur avis, auprès de différentes générations en fin de compte. Je pense que lorsqu'on est une personne un peu vieillissante il ne faut pas s'arrêter à ce qu'on a toujours fait mais se remettre en question et voir comment on peut encore faire évoluer son business et persister dans le temps. Mais il faut tout le temps regarder ce qu'il se passe ailleurs, dans d'autres secteurs ou même les concurrents c'est vrai aussi ! Au final on regarde toujours un peu ce qu'ils font. Mais c'est en regardant autour de nous et en analysant les choses qu'on comprend comment le marché évolue. Par exemple, le « teaser » avant une nouvelle collection, moi je ne savais pas ce que c'était, haha ! Ce sont des choses qui n'étaient pas de notre génération donc c'est vrai que maintenant pour dynamiser ma marque on fait un teaser avant une nouvelle collection, on fait des vidéos,... j'ai compris que c'était important car aujourd'hui la communication passe par là mais ça demande beaucoup plus d'énergie, de temps, d'argent,...qu'avant. Mais d'autre part on reste aussi avec nos anciennes méthodes car notre clientèle core business elle a besoin d'avoir le catalogue en main.

19. Donc on peut dire que vous avez développé une nouvelle manière de communiquer sur votre marque tout en conservant également votre ancienne stratégie de communication ?

Oui tout à fait, on garde nos catalogues par exemple mais en même temps on a développé un e-commerce. A la base ce n'est pas dans notre domaine d'exclusivité mais on a des gens qui me demandent, hors de la Belgique, est-ce que c'est possible de vous commander un chapeau. Donc là je leur pose des questions, je leur fais des propositions puis voilà le chapeau il s'en va. Donc ici c'est une adaptation sans

vraiment « rajeunir » mais, malgré tout, y a 28 ans je ne savais pas toucher un ordinateur, haha.

20. Il y a-t-il, selon vous, des erreurs à ne pas commettre en tant que marque de luxe lorsqu'on tente de moderniser son image ?

Oui, je me souviens d'une affaire qui m'avait choqué avec Yves Saint Laurent, il y a eu à un moment un changement, je ne sais pas exactement ce qu'il s'est passé, un changement de politique et ils avaient un magasin boulevard de Waterloo, et quand Tom Ford est arrivé il a dit maintenant on ne fait plus que du 36 au 42 et les autres tailles on ne fait plus et les jupes doivent rester au-dessus du genoux. Donc toute la clientèle qui avait les moyens, qui sont entre 42 et 46 en taille et qui ont plus de 40 ans et donc ne veulent pas toujours montrer leurs genoux, vous comprendrez plus tard, haha, et ben en un coup n'ont plus acheté ! Donc selon moi il a tué une partie de sa clientèle. Je pense qu'il faut toujours faire attention ! Il faut sentir, être créatif en tant qu'artiste de la marque mais ne pas partir dans des choses qui déplairaient complètement à une partie de la clientèle, enfin c'est dangereux. Il faut être en éveil. Par exemple avec un attaché de presse qui me dit « il faut faire des bonnets, il faut faire des bonnets ! », pour finir on en a fait mais comparé aux bonnets qui sont à 10-15 euros chez Zara, nous on en a fait des magnifiques tissés mains, extraordinaire, mais il faut vraiment trouver la clientèle qui ai le goût et qui vont voir la différence avec ceux de Zara, et qui sont prêt à mettre le prix ! C'est une formation de la clientèle qui est importante quoi.

21. Avant la création de ce bonnet, par exemple, avez-vous procédé à des études, des analyses de la clientèle possiblement intéressée par ce produit ? Car au final les personnes susceptibles de l'acheter vous le saviez, ne sont pas des personnes de votre core business n'est-ce pas ?

Non, nous savions que c'était un produit très fort et très intéressant au point de vue vente, mon attaché de presse a dit « il faut faire fashion, il faut faire ça » mais moi je ne le sentais pas. Selon lui il fallait suivre le marché, suivre la tendance mais moi au fond ça ne m'a jamais intéressé. C'est le luxe qui crée la mode et les marques plus classiques, je dirais, comme Zara, qui l'a suivie. Donc il faut être à l'avance, il ne faut pas copier-recopier, il faut être novateur tout le temps !

