

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

**Le rebranding d'une marque B2B à la suite de son acquisition : L'expérience
de la marque acquise**

par
Rym Benzouak

Yannik St-James
HEC Montréal
Directrice de recherche

Sciences de la gestion
(Option Marketing)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Août 2025
© Rym Benzouak, 2025

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'examiner le rebranding d'une marque B2B à la suite de son acquisition par une autre entreprise. Plus précisément, ce mémoire explore comment la marque acquise négocie le changement de son identité de marque. Cette étude comble une lacune de la littérature qui se concentre majoritairement sur la prise de décision de l'acquéreur, en négligeant les pratiques de la marque acquise face à la mise en œuvre des stratégies d'intégration de marque.

Afin de répondre à cet objectif de recherche, une étude de cas qualitative a été réalisée sur l'acquisition d'Infosilem par Berger-Levrault. L'étude s'est appuyée sur six entretiens semi-structurés avec des gestionnaires clés, complétés par l'analyse de documents internes et d'archives web. Les résultats suggèrent que la marque acquise a adopté trois formes de pratiques pour gérer le rebranding dans le cadre de son acquisition : des pratiques d'adaptation, de résistance, et de collaboration. Ces résultats mettent en lumière les défis associés à un rebranding post-acquisition et révèlent les facteurs pouvant influencer la trajectoire d'intégration d'une marque acquise à un portefeuille de marques.

Cette étude contribue à la littérature en démontrant que la réussite de l'intégration de marque ne dépend pas uniquement de la décision initiale, mais de sa mise en œuvre. Les effets du rebranding progressif soulignent l'importance du rôle des marques acquises dans l'identification et la résolution des enjeux liés à la mise en œuvre des stratégies d'intégration de marque.

Mots clés : rebranding post-acquisition ; stratégie d'intégration de marque ; transfert de capital de marque B2B ; gestion de la marque B2B post-acquisition

Méthodes de recherche : entretiens semi-structurés, analyse documentaire

Table des matières

Résumé	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux et des figures	vi
Remerciements	vii
Chapitre 1 : Introduction	1
Chapitre 2 : Revue de la littérature.....	4
2.1 Intégration de marque dans les fusions-acquisitions	4
2.1.1 Gestion de la marque dans les fusions-acquisitions.....	4
2.1.2 Stratégies d'intégration de marques	5
2.1.3 Mise en œuvre des stratégies d'intégration de marque	9
2.2 Architecture de marque	11
2.2.1 Définition de l'architecture de marque	11
2.2.2 Typologies d'architecture de marque.....	13
2.3 Capital de marque	16
2.3.1 Fondements du capital de marque.....	16
2.3.2 Capital de marque en contexte B2B.....	17
2.3.3 Rôle du capital de marque dans les fusions-acquisitions B2B	19
Chapitre 3 : Méthodologie.....	21
3.1 Présentation de la méthode	21
3.2 Sélection du cas d'étude	22
3.3 Déroulement de la collecte de données.....	24
3.4 Analyse des données	27
Chapitre 4 : Résultats	30

4.1. Stratégie d'intégration de la marque acquise	30
4.1.1. Phase 1 : Début du co-marquage (2017-2018)	32
4.1.2. Phase 2 : co-marquage avec cologo (2019-2021).....	34
4.1.3. Phase 3 : mono-marque BL (2022-2023).....	37
4.2. Barrières à la mise en œuvre de la stratégie d'intégration	42
4.2.1. Facteurs culturels	42
4.2.2. Facteurs réputationnels	44
4.3. Gestion des barrières.....	48
4.3.1. Pratiques d'adaptation.....	48
4.3.2. Pratiques de résistance	50
4.4. Révision de la stratégie de marque	53
4.4.1. Rebranding progressif (2 phases).....	54
4.4.2. Pratiques de collaboration.....	58
Chapitre 5 : Discussion et conclusion.....	62
5.1. Discussion des résultats	62
5.2. Contributions théoriques.....	65
5.3. Implications managériales	68
5.4. Limites de l'étude et avenues de recherche future.....	71
Bibliographie	72
Annexes	77

Liste des tableaux et des figures

Tableau 2.1 : Stratégies d'intégration de marque post-acquisition et facteurs décisionnels

Tableau 2.2 : Typologies d'architecture de marque et leur correspondance avec le modèle B2B de Muylle et al. (2012)

Tableau 3.1 : Profil des participants aux entretiens

Figure 3.2 : Organigramme de l'entreprise

Figure 4.1 : Structure de l'analyse et des résultats du rebranding de la marque acquise

Tableau 4.2 : Stratégie d'intégration de la marque acquise en trois phases

Figure 4.3 : Capture d'écran Infosilem.com (10 octobre 2018)

Figure 4.4 : Capture d'écran Infosilem.com (5 décembre 2020)

Figure 4.5 : Mémo interne : phonétique Berger-Levrault

Figure 4.6 : Capture d'écran Infosilem.com (2 mars 2022)

Figure 4.7 : Kiosque (10x20) Infosilem présenté au salon d'exposition en 2022

Figure 4.8 : Capture d'écran : site Web Infosilem.com (2025)

Figure 4.9 : Nouveau logo Infosilem

Figure 4.10 : Nouveau kiosque Infosilem (Ellucian Live 2025)

Figure 4.11 : Capture d'écran du bas de page du site Web Infosilem.com (2025)

Figure 5.1 : Flux de rétroaction entre la marque acquise et la marque acquéreuse

Remerciements

La rédaction de ce mémoire marque l'aboutissement de mon parcours de maîtrise, un défi relevé en conciliant à la fois les exigences académiques et professionnelles. Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à celles et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la concrétisation de ce projet et ont accompagné chacune des étapes de sa réalisation.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude à ma directrice de recherche, Yannik St-James, pour sa disponibilité, sa confiance envers ce projet dès ses débuts, et sa capacité à m'aider à sortir du flou. Son approche « *make it exist, we'll make it better after* » a été déterminante pour transformer mes idées en un travail concret. Sa rigueur et son souci constant de qualité m'ont profondément inspirée, et c'est un apprentissage que je conserverai tout au long de mes projets futurs.

Je remercie également les gestionnaires et l'ancien gestionnaire des équipes Infosilem et Berger-Levrault qui m'ont généreusement accordé de leur temps et participé avec franchise aux entretiens.

À mes parents, Nabila et Aziz, je dois bien plus que des encouragements. À ma mère, pour m'avoir offert un espace où reprendre mon souffle, pour avoir nourri ma confiance jusqu'à ce qu'elle devienne un appui solide, et pour m'avoir aidée à transformer mes idées éparpillées en élans concrets. À mon père, pour sa confiance constante en mes capacités, pour ses invitations discrètes à viser plus haut, et pour m'avoir transmis, par l'exemple plus que par les mots, le goût de l'effort et le pouvoir de la persévérance.

Ma reconnaissance va également à mes beaux-parents, mes frères, mon oncle, ma tante, ma grand-mère et ma collègue Isabelle pour l'intérêt sincère qu'ils ont porté à mon parcours de recherche.

À mes proches, Sami Yassine, Yousra Bendakir, Rachad Bendakir et Bahar Demirli, merci pour vos encouragements, vos changements d'air bienvenus, et surtout pour avoir su, à tant de reprises, me remotiver. Votre soutien a été un repère précieux tout au long de cette dernière année.

À mes amies Alice et Ghita, avec qui j'ai partagé de nombreuses séances d'étude, merci pour votre écoute, votre humour, et votre soutien tout au long de ces deux années de maîtrise.

Enfin, une pensée pour Kiki, mon oiseau, toujours perché sur mon épaule pendant les longues nuits et les matinées studieuses, témoin, plus ou moins silencieux, de chaque rencontre de suivi, et complice discret qui a su apporter, à sa façon, une touche de légèreté à ce parcours.

Chapitre 1 : Introduction

Dans le secteur inter-entreprises (B2B), les acquisitions constituent une stratégie courante pour les firmes souhaitant diversifier leurs offres, consolider leurs compétences organisationnelles ou étendre leur couverture géographique (Casillas et al., 2015; Homburg & Bucerius, 2005). Si l'acquisition de nouveaux produits et l'expansion territoriale demeurent les motivations premières de ces démarches, la marque de l'entité acquise est simultanément cédée en tant qu'actif intangible de grande valeur (Keller, 1993; Ramos et al., 2024). Ainsi, comme le soulignent Lambkin & Muzellec (2010), chaque acquisition provoque inévitablement une décision en matière de gestion de marque.

En B2B, la marque dépasse le simple identifiant visuel. Elle incarne la réputation de l'entreprise, inspire la confiance de ses clients et véhicule ses promesses de valeur, ce qui en fait un levier stratégique de compétitivité (Seyedghorban et al., 2016). De nombreuses études ont mis en évidence l'importance croissante du branding en B2B, démontrant son rôle dans l'amélioration de la performance financière des entreprises (Morgan & Rego, 2009; Ohnemus, 2009; Wiles et al., 2012). Par conséquent, le succès d'une acquisition ne dépend pas seulement de l'alignement stratégique ou financier, mais aussi de la capacité à gérer efficacement les marques des entités acquises au sein du portefeuille de marque de l'acquéreur (Bahadir et al., 2008; Ramos et al., 2024).

La littérature aborde diverses facettes de la gestion d'un portefeuille de marques post-acquisition. Pour les entreprises, la gestion stratégique de leur portefeuille de marques représente un avantage concurrentiel majeur, leur permettant d'étendre leur portée sur le marché, d'adresser des créneaux spécifiques et d'optimiser leurs coûts (Chailan, 2008; Kapferer, 2012). Selon Barwise & Robertson (1992), l'acquisition d'une marque existante est souvent le moyen le plus direct d'atteindre ces objectifs. Cependant, elle soulève immédiatement la question de son devenir au sein du portefeuille de l'acquéreur, nécessitant de considérer le maintien de son identité ou son unification avec les marques existantes. Aaker (2004) définit la stratégie de portefeuille de marques comme la manière dont une entreprise organise l'ensemble de ses marques et leurs interrelations. Son objectif principal est de maximiser le capital de marque global en définissant le rôle et la couverture de chaque marque. À ce titre, quelques études se sont penchées sur la manière dont les organisations

structurent et optimisent leur portefeuille de marque afin de maximiser la valeur collective et d'allouer efficacement les ressources (Brandão et al., 2020; Chailan, 2008; Uggla, 2015).

Cela étant dit, l'accumulation de multiples marques aux origines et valeurs variées au sein d'un même portefeuille peut compromettre sa cohérence et, parfois, rendre l'étape d'un rebranding nécessaire (Lambkin & Muzellec, 2010). Dans ce contexte, les études ont examiné diverses stratégies d'intégration de marques qu'une firme acquéreuse peut adopter (Douglas et al., 2001; Vũ Anh & Moisescu, 2013). Celles-ci incluent le maintien de la marque acquise en tant que marque indépendante, la création d'une nouvelle marque conjointe, ou l'intégration de la marque acquise sous le nom de la marque acquéreuse (Anh Vũ et al., 2009; Basu, 2006; Kernstock & Brexendorf, 2012). Les facteurs à considérer dans ces décisions incluent la force et la notoriété de la marque acquise, la cannibalisation potentielle, la complémentarité des offres, les coûts de transition, et la perception des parties prenantes, notamment les clients existants (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Basu, 2006). Par exemple, le maintien d'une marque acquise peut être privilégié lorsque celle-ci bénéficie d'un fort capital de marque dans son marché (Muzellec & Lambkin, 2009). Inversement, l'intégration sous la marque acquéreuse peut être envisagée pour capitaliser sur la réputation et les ressources de celle-ci, en particulier si l'entreprise acquise opère dans un secteur complémentaire (Vũ Anh & Moisescu, 2013).

Si la littérature permet de comprendre les motivations derrière la décision d'une marque acquéreuse d'intégrer la marque acquise sous son propre nom, nos connaissances sur la mise en œuvre d'une telle stratégie de rebranding après acquisition demeurent limitées, particulièrement du point de vue de la marque acquise. Bien que des études aient exploré les aspects de la prise de décision, moins d'attention a été portée aux défis opérationnels et aux pratiques spécifiques adoptées par la marque acquise pour naviguer ce processus et maintenir sa compétitivité. Comprendre les complexités de cette intégration, spécifiquement depuis la perspective de la marque acquise, est essentiel pour assurer la pérennité de la valeur de la marque acquise.

Cette recherche vise à combler cette lacune en posant la question suivante : Comment une marque B2B négocie-t-elle son rebranding à la suite d'une acquisition? Plus précisément, cette étude cherche à comprendre les défis associés à l'intégration de la marque acquise sous le nom de la

marque acquéreuse, de même que les pratiques adoptées par la marque acquise pour maintenir sa compétitivité dans le marché où elle opère.

Ce mémoire contribue à la littérature sur la gestion de marque à la suite d'une acquisition. En examinant les dynamiques d'intégration de marque à travers l'expérience d'une marque acquise, cette étude identifie des pratiques de gestion de marque qui peuvent émerger lors du processus d'intégration d'une marque acquise au sein du portefeuille de marque de l'acquéreur. Sur le plan managérial, les résultats de cette étude révèlent les défis d'un rebranding post-acquisition et les stratégies permettant d'y faire face. Ces résultats offrent aux gestionnaires des éléments de réflexion sur le maintien de la compétitivité de la marque au sein du nouveau portefeuille auquel elle appartient.

Ce mémoire est structuré en cinq chapitres. Le chapitre 2 débute par une revue de la littérature, abordant les thèmes cruciaux de la gestion des marques dans les fusions et acquisitions, de l'architecture de marque et du capital de marque B2B. Par la suite, le chapitre 3 détaille la méthodologie de recherche employée, expliquant les choix effectués pour la collecte et l'analyse des données. Les résultats de notre étude empirique sont présentés au chapitre 4. Enfin, le chapitre 5 conclut ce travail en proposant une discussion des contributions théoriques et managériales de cette recherche, tout en reconnaissant ses limites et en esquissant les avenues pour de futures recherches.

Chapitre 2 : Revue de la littérature

Cette revue de littérature se penche sur la manière dont la gestion de la marque est abordée dans le contexte spécifique des fusions-acquisitions. Elle est structurée autour de trois thèmes principaux, qui servent de fondation à cette étude. Dans un premier temps, nous examinons l'intégration des marques lors des fusions-acquisitions. Cette section explore les différentes stratégies d'intégration et leur mise en œuvre. Le deuxième thème aborde l'architecture de marque, un concept essentiel pour comprendre comment les différentes marques au sein d'une organisation sont structurées et organisées. Nous y présentons les définitions clés et les principales typologies d'architecture de marque. Enfin, le troisième thème est consacré au capital de marque. Nous présentons les fondements théoriques de ce concept et son application dans un contexte B2B, avant d'analyser son rôle crucial dans le succès des fusions-acquisitions.

2.1 Intégration de marque dans les fusions-acquisitions

2.1.1 Gestion de la marque dans les fusions-acquisitions

Les fusions-acquisitions (F&A) représentent des moments stratégiques clés pour les entreprises, visant à générer des synergies et à renforcer la position concurrentielle (Basu, 2006; Casillas et al., 2015). Cependant, d'après plusieurs chercheurs, une part significative de ces opérations échoue à créer la valeur attendue, et les défis liés à l'intégration des marques en sont une cause majeure (Kernstock & Brexendorf, 2012; Yang et al., 2012). Historiquement, la recherche et la pratique se sont largement concentrées sur les aspects financiers, organisationnels ou culturels des F&A, reléguant les questions de gestion de la marque à un rôle secondaire, souvent traité tardivement dans le processus d'intégration, surtout en B2B (Basu, 2006; Homburg & Bucerius, 2005; Lambkin & Muzellec, 2010).

Pourtant, la littérature démontre que la gestion de marque est un levier critique de succès dans les F&A. Une omission ou une gestion inadéquate de l'intégration d'une marque à la suite d'une F&A peut entraîner des conséquences telles que la confusion, la dilution du capital de marque, la perte de repères pour les prospects, ou encore la perte directe de clients (Basu, 2006; Kernstock & Brexendorf, 2012; Yang et al., 2012). Homburg et Bucerius (2005) mettent en évidence qu'une intégration marketing mal planifiée peut même nuire à la performance commerciale de l'entreprise.

Par conséquent, la capacité à bien intégrer la marque est essentielle pour maximiser la valeur de la marque à la suite d'une F&A (Lambkin & Muzellec, 2010).

Dans ce contexte, plusieurs études soulignent la nécessité d'identifier et de mettre en œuvre de bonnes stratégies pour réussir l'intégration des marques à la suite d'une acquisition. À cet égard, Vũ Anh et Moisescu (2013) définissent l'intégration de marque comme l'ensemble des actions et processus stratégiques et opérationnels mis en œuvre pour fusionner, harmoniser ou gérer conjointement les identités de marque de l'entreprise acquéreuse et de la marque acquise. Ils identifient des pratiques visant à aligner la stratégie d'intégration sur des objectifs à long terme et à concevoir un portefeuille de marques cohérent, réduisant ainsi les risques liés aux chocs culturels ou aux désalignements stratégiques (Basu, 2006; Vũ Anh & Moisescu, 2013; Yang et al., 2012). Ces pratiques seront détaillées plus loin dans la section 2.1.3.

En somme, la littérature révèle que le succès des fusions-acquisitions, malgré leur potentiel stratégique, est souvent conditionné par l'efficacité de l'intégration de marque. La mise en œuvre de pratiques d'intégration est reconnue comme un enjeu stratégique crucial et un processus dynamique et continu. Celles-ci sont fondamentales pour préserver et optimiser le capital de marque, assurant ainsi la création de valeur et la formation d'un portefeuille de marques cohérent.

2.1.2 Stratégies d'intégration de marques

La littérature sur l'intégration de marque post-acquisition, identifie différentes stratégies d'intégration de marque. Basu (2006) a développé un cadre articulé autour de quatre stratégies distinctes. La stratégie de mono-marque consiste à conserver exclusivement l'identité de l'acquéreur, souvent privilégiée en situation de dominance ou pour une intégration profonde des ressources. La stratégie de co-marquage implique la fusion des identités pour signaler un partenariat égalitaire et préserver l'héritage des deux marques. La stratégie de marque flexible maintient les deux marques en parallèle, avec une utilisation selective selon les segments ou les marchés, adaptée aux bases clients différencierées ou à une intégration progressive. Enfin, la stratégie de nouvelle marque consiste à créer une toute nouvelle entité. Ce cadre a été prolongé par Kernstock et Brexendorf (2012), qui proposent également quatre options stratégiques de gestion de la marque corporative : la création d'une nouvelle identité, le maintien exclusif de la marque de l'acquéreur, la combinaison visible des deux marques, et la hiérarchisation des marques, la marque

acquise étant conservée au niveau produit ou division. Cette classification présente des correspondances directes avec celle de Basu (2006), confirmant la robustesse des modèles existants pour cartographier les choix disponibles en matière de stratégie d'intégration de marque post-F&A.

Le choix d'une de ces stratégies d'intégration, comme le souligne Basu (2006), est déterminé par un ensemble de facteurs interdépendants incluant la nature de l'opération, la force relative des marques impliquées, la perception des parties prenantes, les contraintes temporelles et les objectifs stratégiques. Pour guider concrètement cette décision, Anh Vũ et al. (2009) proposent un cadre d'analyse articulé autour de quatre perspectives. La perspective client/marché interroge la reconnaissance et la confiance envers les marques : si les deux marques sont fortes, des stratégies hybrides ou d'endossement sont envisagées ; si une seule marque domine, la stratégie de mono-marque est favorisée. La perspective opérationnelle évalue la faisabilité de l'intégration des produits et services sous une marque unique : si celle-ci est viable, la mono-marque est supportée ; sinon, des options comme la hiérarchisation des marques ou le maintien de marques autonomes peuvent être favorisées. La perspective innovation examine l'impact de la fusion des marques sur le développement de produits : si des synergies d'innovation élevées sont anticipées, une approche de co-marquage est privilégiée. Enfin, la perspective de création de valeur vise à déterminer si la stratégie d'intégration de marque choisie stimulera ou diluera la croissance à long terme, validant le choix par une analyse financière et stratégique approfondie. Ces approches développées par Anh Vũ et al. (2009) systématisent la sélection stratégique en soulignant les dimensions multiples qui entourent cette prise de décisions.

Complétant ces considérations, Lambkin & Muzellec (2010) enrichissent l'analyse du choix stratégique avec une emphase sur le contexte B2B, souvent moins exploré par la littérature traditionnelle. Plutôt que de se concentrer uniquement sur la stratégie d'intégration, ces auteurs conceptualisent le processus de transfert du capital de marque, mettant en lumière comment la valeur et la réputation des marques peuvent être transférées et mobilisées. Ils introduisent notamment le concept d'asymétrie de la force des marques comme un facteur déterminant : lorsque la marque de l'acquéreur est manifestement plus forte, le rebranding de la marque acquise sous l'identité de l'acquéreur peut non seulement être viable, mais peut aussi améliorer activement le capital de marque de la marque acquise, contredisant l'idée qu'un tel mouvement entraînerait

nécessairement une confusion ou une perte de valeur (Rashid et al., 2024). Ce transfert de capital de marque peut s'opérer à travers plusieurs dimensions mesurables : le nom de la marque corporative, qui confère légitimité et cohérence ; la réputation de l'entreprise, qui influence la confiance et le soutien des parties prenantes via des signaux de capacité et de solidité financière ; et la culture ainsi que les pratiques, l'acquéreur pouvant introduire une efficacité et une capacité d'innovation améliorées (Lambkin & Muzellec, 2010).

Le tableau 2.1 résume les principales stratégies d'intégration de marque post-acquisition, ainsi que les facteurs contextuels qui influencent leur sélection. Elle s'appuie notamment sur les quatre perspectives évoquées précédemment d'Anh Vũ et al. (2009) : client/marché, opérationnelle, innovation et création de valeur.

Tableau 2.1 Stratégies d'intégration de marque post-acquisition et facteurs décisionnels

Stratégie (Basu, 2006, Kernstock & Brexendorf, 2012)	Description	Facteurs décisionnels (Anh Vũ et al., 2009)	Lentille B2B : transfert de capital de marque (Lambkin & Muzellec, 2010)	Objectif stratégique principal
Mono-marque	L'identité de l'acquéreur est conservée seule. (ex. Nom A)	1. Perspective client : marque acquéreur dominante 2. Perspective opérationnelle : intégration complète réalisable 3. Perspective valeur : ROI anticipé élevé	Si asymétrie de notoriété favorable à l'acquéreur, légitimité et réputation peuvent être transférées à la marque acquise.	Uniformiser le portefeuille et capitaliser sur la force de l'acquéreur
Co-marquage	Fusion visible des deux identités (ex. NomA-NomB).	1. Perspective client : deux marques reconnues 2. Perspective innovation : synergies d'image et d'innovation 3. Perspective valeur : valorisation de l'alliance	Permet un transfert mutuel du capital de marque, valorisant la reconnaissance croisée auprès des parties prenantes.	Préserver le capital de marque tout en signalant une union stratégique
Marque flexible	Maintien parallèle des deux marques avec utilisation différenciée selon les marchés ou segments. (ex. Nom A ou Nom B)	1. Perspective client : bases clients différencierées 2. Perspective opérationnelle : intégration partielle souhaitée ou nécessaire 3. Perspective valeur : minimisation des perturbations	Permet de préserver localement le capital de marque spécifique à la cible dans des marchés sensibles ou autonomes.	Maintenir la flexibilité stratégique et opérationnelle
Nouvelle marque	Création d'une identité entièrement nouvelle, détachée des marques initiales. (ex. Nom C)	1. Perspective innovation : repositionnement stratégique souhaité 2. Perspective valeur : besoin de rupture ou neutralité 3. Perspective client : absence de marque dominante	Recommandée lorsqu'aucune marque ne domine ou que les enjeux d'image nécessitent un repositionnement complet.	Refonder l'image pour incarner une nouvelle vision commune

2.1.3 Mise en œuvre des stratégies d'intégration de marque

Bien que des études antérieures aient défini différentes stratégiques d'intégration de marque, leur efficacité dépend fondamentalement des pratiques concrètes de mise en œuvre au cours du processus de F&A (Basu, 2006; Kernstock & Brexendorf, 2012)

Les travaux de Vũ Anh et Moisescu (2013) offrent un éclairage précis sur les pratiques d'intégration que les entreprises réalisent à la suite d'une F&A. En continuité avec le cadre conceptuel antérieur (Anh Vũ et al., 2009) qui analysait les facteurs décisionnels, cette étude a identifié vingt pratiques. Celles-ci sont regroupées en huit domaines thématiques qui structurent le processus d'intégration incluant notamment le positionnement stratégique de la marque, l'implication des équipes internes, le transfert de connaissances, la planification de l'intégration de marque et l'implémentation de l'intégration elle-même (Vũ Anh & Moisescu, 2013). Cette classification révèle que la mise en œuvre n'est pas une simple succession linéaire d'étapes, mais un ensemble d'actions interdépendantes qui exigent une adaptation constante au contexte de chaque F&A. Selon ces auteurs, une intégration de marque efficace va au-delà de l'alignement stratégique, demandant une préparation opérationnelle incluant une planification détaillée, une communication interne ciblée et le déploiement de systèmes pour la gestion et le transfert des connaissances de marque.

Alors que Vũ Anh et Moisescu (2013) identifient les leviers pratiques déployés au cours de l'intégration de marque, Yang et al. (2012) proposent un cadre temporel complémentaire qui vient structurer ces pratiques dans une dynamique en deux temps. Ce cadre distingue deux étapes clés. Le «*forward branding*», qui a lieu en amont de l'acquisition, englobe la réflexion stratégique sur le positionnement de la marque acquise, son évaluation et l'alignement culturel préliminaire. Le «*backward branding*», intervenant après l'accord, se concentre sur l'exécution des décisions d'intégration de la marque, la communication des changements aux différentes parties prenantes et leur alignement. Yang et al., (2012) insistent sur le fait que les stratégies d'intégration doivent être initiées dès la planification stratégique d'une F&A et faire l'objet d'ajustements continus après la transaction, afin d'assurer la cohérence avec la vision corporative et de répondre aux attentes des parties prenantes. Cela étant dit, la gestion des parties prenantes et la prise en compte des facteurs culturels demeurent des considérations centrales tout au long du processus d'intégration de la

marque acquise. De la planification initiale de la stratégie d'intégration à sa mise en œuvre, elles conditionnent directement son succès (Yang et al., 2012).

Le processus de mise en œuvre de l'intégration de marque acquiert une complexité accrue dans les contextes transfrontaliers et asymétriques, où la taille, la notoriété ou la force financière des entreprises impliquées sont très inégales. Liu et al., 2018 analysent ces dynamiques en se concentrant sur la manière dont les actifs de marque sont transférés, adaptés ou reclassifiés. Ils identifient notamment trois mécanismes d'intégration qui opèrent à plusieurs niveaux. Le premier est le transfert du capital de marque, souvent lié à la légitimité et à l'image du pays d'origine de la marque acquise. Ensuite, le redéploiement dynamique qui implique l'adaptation continue des rôles et positions des marques acquises au sein du nouveau portefeuille après la F&A, faisant écho à l'idée d'ajustement continu des décisions de branding défendue par Yang et al. (2012). Enfin, la catégorisation qui correspond à une réorganisation du portefeuille de marques, qui peut impliquer de renommer ou de fusionner certaines marques existantes. Cette décision s'inscrit directement dans les stratégies d'intégration vues précédemment (Anh Vũ et al., 2009; Basu, 2006; Kernstock & Brexendorf, 2012).

Les travaux de Liu et al., 2018 démontrent que l'intégration de marque dans des F&A asymétriques transcende la simple planification technique. Elle exige de naviguer des dimensions complexes telles que le capital symbolique, l'image nationale et l'identité de marque à travers les frontières. Cette complexité est amplifiée par les questions de légitimité perçue et les décalages culturels, des éléments moins rationnels que Kernstock et Brexendorf (2012) soulignent également comme des facteurs cruciaux dans le processus de mise en œuvre de la stratégie d'intégration.

Pour conclure, malgré ces contributions substantielles, la littérature présente certaines lacunes pertinentes pour cette recherche. Premièrement, bien que de nombreuses études abordent l'intégration de marque du point de vue de l'acquéreur ou dans une perspective globale de l'opération, la perspective de la marque acquise est souvent moins développée. Les défis spécifiques rencontrés par l'équipe et la marque acquise lors du processus d'intégration, notamment en termes de maintien de son capital de marque et de sa compétitivité dans un nouvel environnement corporatif, méritent une exploration plus approfondie. Deuxièmement, les mécanismes dynamiques de gestion du rebranding sur le long terme, en particulier dans les cas où

la stratégie de marque initiale est réévaluée et ajustée au fil du temps. La compréhension des « pourquoi » et des « comment » de ces ajustements stratégiques, ainsi que de leurs impacts sur la compétitivité, reste limitée. La présente recherche vise donc à combler ces lacunes en explorant en profondeur le processus dynamique de l'implémentation d'une stratégie d'intégration post-acquisition, en se concentrant sur les défis et les actions de la marque acquise en contexte B2B, et en analysant les motivations et les conséquences des ajustements au fil du temps.

Maintenant que nous avons examiné la gestion des marques dans le contexte des fusions-acquisitions, il est essentiel d'approfondir les concepts qui sous-tendent les stratégies d'intégration de marque. Avant d'entrer dans le vif du sujet de notre étude, nous devons d'abord nous pencher sur l'architecture de marque et le capital de marque. Ces deux concepts sont cruciaux, car ils constituent les fondations sur lesquelles les stratégies d'intégration de marque sont bâties. Comprendre comment les marques sont structurées au sein d'un portefeuille de marque et l'impact de leur valeur nous permettra de mieux saisir les enjeux qui s'opèrent lors d'une fusion-acquisition, et ainsi de situer notre propre contribution dans ce champ de recherche.

2.2 Architecture de marque

2.2.1 Définition de l'architecture de marque

La gestion efficace des marques au sein d'une entreprise s'appuie fondamentalement sur le concept d'architecture de marque, un domaine d'étude qui a gagné en sophistication avec la complexité croissante des portefeuilles et des marchés (Douglas et al., 2001; Kapferer, 2012).

Selon la littérature, l'architecture de marque désigne un système de gestion visant à organiser les relations entre les marques d'un portefeuille, en cohérence avec ses objectifs commerciaux (Douglas et al., 2001; Kapferer, 2012; Keller, 2015). Selon Douglas et al. (2001), l'architecture de marque constitue un cadre évolutif permettant de structurer, coordonner et faire évoluer l'ensemble des marques d'une entreprise à travers divers marchés. Elle vise à maximiser la valeur du capital de marque en favorisant les synergies entre les marques tout en évitant la confusion chez les clients (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Kapferer, 2012; Keller, 2015). En établissant des relations claires entre les marques et en créant des synergies, telles que des économies d'échelle ou le partage de ressources, les entreprises peuvent donc accroître leur rentabilité (Keller, 2008; Petromilli et al., 2002). Kapferer (2012) renforce cette idée en soulignant que l'architecture de marque répond à des

questions cruciales telles que le nombre optimal de marques à gérer, leurs interrelations, et la visibilité de la marque corporative, dans le but d'assurer la clarté et l'efficacité pour l'expansion.

S'appuyant sur les travaux de Muzellec et Lambkin (2009) et Hatch et Schultz (2003), l'architecture de marque est mieux comprise à travers la distinction fondamentale entre la marque corporative et la marque de produit. La marque corporative représente l'identité globale de l'entreprise, s'adressant à un large éventail de parties prenantes bien au-delà des simples clients, incluant employés, investisseurs et partenaires, et véhiculant des valeurs abstraites comme la culture, l'héritage ou la vision à long terme. À l'inverse, la marque de produit se concentre sur des biens ou services spécifiques, est positionnée pour des segments de clientèle ciblés et opère à un niveau plus tactique et directement orienté vers le marché.

En contexte B2B, Muylle et al. (2012) conceptualisent l'architecture de marque autour de trois niveaux complémentaires pour accompagner l'évolution de la relation client : la marque ombrelle, la marque de ligne et la marque modifiante. Ces niveaux ne sont pas fixes, mais mobilisés de manière progressive selon les phases de la relation client et les types de risques perçus. La marque ombrelle, proche de la marque corporative, agit comme signal de fiabilité en phase de contact. La marque de ligne, associée à une catégorie d'offre, devient centrale lors de la transaction et de l'expansion, en renforçant la lisibilité et la pertinence de l'offre. Enfin, la marque modifiante, qui désigne des adaptations spécifiques telles que les versions techniques, intervient dans les phases plus avancées, où la personnalisation et l'engagement mutuel deviennent cruciaux. La littérature situe ainsi l'architecture de marque comme le mécanisme stratégique qui relie ces niveaux, assurant leur cohérence et leur interaction.

Au cœur de la conceptualisation de l'architecture de marque se trouve sa fonction stratégique. Selon Hsu et al. (2016), la façon dont une entreprise organise ses marques peut influencer directement la performance de son action en bourse et les différents types de risques auxquels elle est exposée. Ces impacts s'expliquent notamment par les dynamiques que Muzellec et Lambkin (2009) mettent en évidence. Les auteurs observent des transferts réciproques et significatifs entre la marque corporative et les marques de produit : d'une part, un transfert descendant par lequel une marque corporative forte confère crédibilité et légitimité à ses marques de produit affiliées ; d'autre part, un transfert ascendant où la réussite d'une marque de produit peut, en retour, renforcer

positivement la perception globale de la marque corporative. L'architecture de marque n'est donc pas un simple agencement. Ces constats rappellent que l'architecture de marque est fondamentalement orientée vers la création de valeur.

2.2.2 Typologies d'architecture de marque

La littérature propose diverses typologies pour catégoriser les approches d'architecture de marque, chacune reflétant un équilibre différent entre l'unification vers la marque corporative et l'autonomie des marques de produit. Ces modèles, bien que distincts, peuvent être envisagés comme des points sur un continuum de relations, dont la sélection est guidée par des objectifs stratégiques et des contextes spécifiques.

Kapferer (2012) distingue deux pôles majeurs : le modèle d'architecture monolithique et le modèle architecture maison de marques, reconnaissant également l'existence d'architectures hybrides. Selon la définition proposée par l'auteur, le modèle monolithique repose sur une marque unique qui porte l'ensemble des produits et services de l'entreprise, assurant ainsi une forte cohérence et des économies d'échelle. À l'inverse, le modèle maison de marque regroupe des marques autonomes, souvent sans lien apparent avec la société mère, offrant davantage de flexibilité au prix d'une gestion plus complexe (Kapferer, 2012).

Dans une optique complémentaire, Aaker et Joachimsthaler (2000) introduisent le concept de « *Brand Relationship Spectrum* » pour guider la conception des architectures de marque en fonction des rôles et relations entre les marques. Ce continuum étend les pôles de Kapferer (2012) en incluant deux niveaux intermédiaires plus formellement. Premièrement, le modèle de marque endossée, où une marque produit est clairement soutenue par une marque corporative, offrant un signal de qualité sans éclipser la marque du produit. Deuxièmement, les sous-marques établissent une connexion plus étroite, la marque corporative et la marque produit partageant un rôle de pilote pour étendre ceux-ci à travers divers segments.

Åsberg et Uggla (2019) partent du modèle classique d'architecture de marque proposé par Aaker et Joachimsthaler (2000), qui va d'un modèle monolithique à un modèle maison de marques. Mais, selon eux, ce modèle est devenu trop simple. Aujourd'hui, la mondialisation, les ventes en ligne et les collaborations entre entreprises rendent les relations entre marques beaucoup plus complexes. C'est pourquoi ils ajoutent deux nouvelles dimensions pour mieux décrire la réalité :

l'ouverture, c'est-à-dire jusqu'à quel point l'entreprise intègre ou collabore avec des marques extérieures, et l'alignement, qui mesure dans quelle mesure le modèle d'architecture voulu par l'entreprise est comprise de la même façon par le marché.

Dans une perspective spécifiquement B2B, Muylle et al. (2012) proposent une typologie d'architecture de marque fondée sur le degré de centralisation organisationnelle et le niveau de standardisation de l'offre. Cette grille d'analyse donne lieu à quatre modèles distincts, chacun aligné sur une configuration stratégique particulière. Le « *brand tower* » correspond à une structure centralisée dans laquelle une offre personnalisée est portée presque exclusivement par la marque ombrelle. Ce modèle est particulièrement adapté aux secteurs B2B à forte intensité relationnelle, où la marque incarne la fiabilité globale de l'organisation plutôt que des produits spécifiques. Le « *brand stack* », également centralisé mais appliqué à une offre plus standardisée, mobilise de manière articulée les trois niveaux de marque : ombrelle, ligne et modifiante. Il offre un équilibre entre cohérence globale et différenciation sectorielle, et convient bien aux entreprises proposant des portefeuilles larges mais intégrés. Le « *brand park* » décrit une architecture plus décentralisée, dans laquelle les marques de ligne disposent d'une certaine autonomie, tout en conservant un rattachement à la marque ombrelle. Ce modèle s'observe fréquemment dans des organisations multi-activités ou issues de fusions-acquisitions, où la coexistence de marques semi-indépendantes permet d'adresser différents segments sans renier la crédibilité du groupe. Enfin, le « *brand silos* » représente une configuration où les marques de ligne évoluent de manière totalement autonome, sans coordination ni visibilité de la marque ombrelle. Si cette structure maximise la flexibilité et l'adaptation locale, elle limite en revanche les effets de levier sur le capital-marque et peut complexifier la perception externe de l'entreprise.

Le tableau 2.2 met en correspondance le continuum de typologie d'architecture de marque issue de la littérature avec les quatre configurations identifiées par Muylle et al. (2012) en contexte B2B, en précisant pour chacune leur logique lorsqu'elles sont transposées à une logique de relation interentreprises.

Tableau 2.2 Typologies d'architecture de marque et leur correspondance avec le modèle B2B de Muylle et al. (2012)

Continuum des typologies d'architecture de marque	Équivalent B2B (Muylle et al., 2012)	Description	Exemple
Marque monolithique (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Åsberg & Uggla, 2019; Kapferer, 2012)	<i>Brand Tower</i>	L'entreprise s'appuie exclusivement sur une marque ombrelle, utilisée de façon uniforme pour toutes ses offres. Aucun niveau de ligne ou de modifiante n'est activé.	Nom A Logiciel x, Nom A Logiciel y
Sous-marque (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Åsberg & Uggla, 2019)	<i>Brand Stack</i>	La marque ombrelle coexiste avec des marques de ligne bien identifiées. Des modifiantes peuvent être utilisées pour segmenter l'offre selon les marchés ou solutions.	Nom A B (marché x) Nom A C (marché y)
Marque endossée (Aaker & Joachimsthaler, 2000)	<i>Brand Park</i>	Des marques de ligne autonomes sont soutenues visuellement par une ombrelle discrète (endossement), sans hiérarchie forte. Peu ou pas de modifiante.	Nom B par Nom A Nom C du groupe Nom A
Maison de marques (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Åsberg & Uggla, 2019; Kapferer, 2012)	<i>Brand Silos</i>	Chaque produit ou entité adopte sa propre marque de ligne indépendante, sans ombrelle visible, ni modifiante. Les marques fonctionnent en silos.	Nom A, Nom B, Nom C (trois identités sans lien apparent)
Architecture hybride (Kapferer, 2012)	<i>Variable selon la structure</i>	L'architecture varie selon les marchés ou divisions : usage modulé des marques ombrelle, ligne, voire modifiante selon les logiques locales ou stratégiques.	1) Nom A Logiciel x 2) Nom B par Nom A 3) Nom C

En somme, l'architecture de marque constitue un levier stratégique essentiel pour organiser et articuler les relations entre les marques d'une entreprise, en cohérence avec ses objectifs identitaires, commerciaux et relationnels. Si la littérature a longtemps privilégié des modèles issus du secteur grand public, les travaux de Muylle et al. (2012) apportent un éclairage précieux en adaptant ces logiques au contexte B2B. Leur typologie permet de relier l'organisation interne de l'entreprise et la nature de son offre à des configurations d'architecture distinctes, tout en intégrant la dynamique relationnelle propre aux marchés interentreprises.

Après avoir examiné comment les marques sont intégrées et organisées dans le portefeuille de marque, il est crucial de comprendre leur valeur. C'est à ce titre que le concept de capital de marque est fondamental. La section suivante explorera les fondements de ce concept et son importance dans un contexte B2B, en particulier lors des fusions-acquisitions, où la valeur intangible des marques joue un rôle décisif.

2.3 Capital de marque

2.3.1 *Fondements du capital de marque*

Le concept de capital de marque s'est initialement construit dans une logique orientée vers le consommateur. Les premiers travaux fondateurs ont été élaborés dans des contextes B2C, avec un accent mis sur le comportement individuel des consommateurs, leurs attitudes, et leurs réponses aux actions marketing. Cette orientation se reflète notamment dans les contributions d'Aaker (1991) et de Keller (1993), qui ont posé les bases conceptuelles les plus largement reprises dans la littérature et qui, ensemble, offrent une compréhension globale du capital de marque.

Aaker (1991) définit le capital de marque comme « un ensemble d'actifs et de passifs liés à un nom ou un symbole de marque, qui ajoutent ou soustraient de la valeur fournie par un produit ou un service ». Il identifie cinq dimensions fondamentales, soit la fidélité à la marque, la notoriété, la qualité perçue, les associations de marque, et les actifs propriétaires. Cette approche propose une vision stratégique et managériale du capital de marque, en mettant l'accent sur sa capacité à générer des avantages concurrentiels et des marges supérieures.

Keller (1993) a proposé une approche complémentaire, axée sur le consommateur, connue sous le nom de "Customer-Based Brand Equity" (CBBE). Il définit le CBBE comme l'effet différentiel

que la connaissance de la marque a sur la réponse du consommateur aux actions marketing d'une marque. En d'autres termes, c'est la valeur ajoutée qu'un nom de marque confère à un produit dans l'esprit du consommateur. Le modèle de Keller (1993) repose sur deux piliers principaux en lien avec la connaissance de la marque, soit la notoriété de la marque et l'image de marque. La notoriété de la marque concerne la capacité des consommateurs à se souvenir ou à reconnaître la marque tandis que l'image de marque englobe les qualités, les émotions ou les attributs que les consommateurs associent à la marque. Une marque possède un capital positif lorsque les consommateurs en sont conscients, l'associent à des qualités positives et que ces associations influencent leur comportement d'achat ou de recommandation. La mesure du CBBE implique l'évaluation du rappel et de la reconnaissance de la marque, de la force et de la pertinence des associations, ainsi que de la réponse comportementale des consommateurs (Keller, 1993).

2.3.2 Capital de marque en contexte B2B

La littérature s'accorde sur la présence du capital de marque dans les environnements B2B, tout en soulignant des particularités notables dans ses dynamiques et ses composantes (Bendixen et al., 2004; Kuhn et al., 2008; Lambkin & Muzellec, 2010; Sharma et al., 2019). Kuhn et al. (2008) ont testé empiriquement le modèle CBBE de Keller (1993) auprès de décideurs B2B. Leurs résultats indiquent que certaines dimensions du modèle se transposent adéquatement, à savoir la notoriété, la performance fonctionnelle et la fiabilité. Cependant, d'autres aspects, notamment les dimensions émotionnelles et l'attachement, s'avèrent peu pertinents. Cette divergence s'explique par le fait que les décisions en B2B sont généralement plus rationnelles et davantage axées sur la réduction du risque (Kuhn et al., 2008; Lambkin & Muzellec, 2010).

Dans la même lignée, Sharma et al. (2019) confirment ces observations en identifiant les composantes clés du capital de marque en B2B. Leur modèle intègre plusieurs dimensions issues des travaux fondamentaux en B2C (fidélité, notoriété, qualité perçue, associations), mais y ajoutent explicitement la confiance en la marque. Cette inclusion reflète les caractéristiques centrales du contexte B2B : l'importance du risque perçu, la durée des relations et l'engagement contractuel. Ainsi, le modèle proposé par Sharma et al. (2019) reconnaît que, bien que certaines dimensions B2C demeurent pertinentes, la nature spécifique des transactions et relations B2B fait de la confiance un élément fondamental à la construction du capital de marque. La marque agit alors

comme un puissant réducteur d'incertitude, offrant une garantie de fiabilité et de performance (Bendixen et al., 2004).

Par conséquent, si certaines dimensions du capital de marque sont partagées entre B2C et B2B, leur signification et leur poids varient considérablement. L'une des divergences majeures concerne le processus de prise de décision lui-même. Alors que les modèles classiques supposent un consommateur individuel, les décisions en B2B impliquent souvent plusieurs acteurs et fonctions au sein de l'entreprise (Kuhn et al., 2008). Cette pluralité engendre des dynamiques complexes de coordination, de négociation interne et de rationalisation collective, qui impactent directement la perception du capital de marque et la valeur qui lui est attribuée (Kuhn et al., 2008). À cet égard, les relations interpersonnelles entre les décideurs et la marque deviennent un levier déterminant dans la construction du capital de marque en B2B (Kuhn et al., 2008; Lambkin & Muzellec, 2010). Kuhn et al. (2008) soulignent d'ailleurs que la marque d'un fournisseur est en grande partie incarnée par ses représentants commerciaux. Ils mettent en avant l'idée que ce facteur humain, absent du modèle initial de Keller (1993), joue un rôle central dans l'établissement de la confiance et de la fiabilité, deux aspects fondamentaux du capital de marque en B2B (Sharma et al., 2019).

Ces particularités ont conduit plusieurs auteurs à souligner la nécessité de développer des modèles de capital de marque spécifiques au B2B. Kuhn et al. (2008) proposent une révision du modèle de Keller (1993), où les niveaux supérieurs liés aux sentiments et à la résonance sont remplacés par des dimensions telles que les partenaires commerciaux et la qualité des relations avec l'équipe de vente. Ce modèle reflète une logique de co-création de valeur plutôt qu'une relation à sens unique. Poursuivant cette voie, Sharma et al. (2019) ont développé un nouveau modèle spécifiquement B2B. Les chercheurs proposent un modèle factoriel clair et mesurable, qui conserve les dimensions classiques de Aaker (1991), soit la fidélité, la notoriété, la qualité perçue et les associations, mais où la confiance est formalisée comme une dimension autonome, non dérivée des jugements comme chez Keller (1993). En la formalisant comme une dimension distincte, ils soulignent avec plus de force que les recherches antérieures son rôle primordial en B2B.

La littérature converge ainsi sur un point essentiel : le capital de marque existe bien en B2B, mais ses leviers et ses mécanismes diffèrent sensiblement de ceux observés sur les marchés consommateurs. Si les travaux fondateurs offrent une base conceptuelle toujours pertinente, leur

transposition directe masque certaines spécificités du B2B, telles que la nature collective des décisions, la prééminence du capital relationnel et le rôle fondamental de la confiance.

2.3.3 Rôle du capital de marque dans les fusions-acquisitions B2B

Les caractéristiques distinctives du capital de marque en contexte B2B, telles que sa dimension relationnelle et sa fonction de réduction du risque influencent profondément la manière dont il est mobilisé et géré dans les fusions et acquisitions (Lambkin & Muzellec, 2010; Sharma et al., 2019). Lambkin et Muzellec (2010) éclairent cette particularité en proposant que le capital de marque, dans un contexte B2B, est moins ancré dans des éléments visuels ou symboliques (nom, logo) que dans des actifs immatériels. Ces actifs incluent la stabilité contractuelle, la réputation de performance, ou encore les relations humaines avec les représentants de l'entreprise. Leur étude souligne que ces éléments, bien que difficilement quantifiables, constituent des sources de valeur déterminantes au moment d'une F&A. Par conséquent, le capital de marque ne se transfère pas de manière automatique à la suite de l'intégration d'une marque dans un contexte post-acquisition. Son intégration dépend du respect de la continuité relationnelle et de la perception des changements de marque par les clients (Lambkin & Muzellec, 2010).

Dans la continuité de cette idée de transfert du capital de marque, Beise-Zee (2021) développe un cadre pour préserver un capital de marque existant lors de la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration de marque qui requiert un rebranding. Pour cela, l'organisation doit d'abord identifier les ressources symboliques et fonctionnelles qui composent ce capital, puis les transférer stratégiquement à la nouvelle entité. Barua & Ioanid (2020) révèle que trois leviers permettent ce transfert sans rupture : une communication explicite de continuité, la constance des ressources internes (personnel, processus), et un repositionnement cohérent dans un cadre global. En B2B, où les clients sont sensibles aux signaux de stabilité, cette approche permet de maintenir la valeur perçue de la marque malgré le changement identitaire post-acquisition.

Ces principes de transfert et de maintien sont également pertinents pour d'autres stratégies d'intégration de marque post-acquisition, notamment le co-marquage. Les travaux de Kalafatis et al. (2012) démontrent que le capital de marque influence de manière asymétrique la perception d'une offre co-marquée en B2B. Lorsqu'une entreprise dotée d'un capital de marque élevé s'associe à une marque plus faible, c'est la marque forte qui structure la perception de l'ensemble

de l'offre. À l'inverse, la marque plus faible ne bénéficie pas d'un effet de levier automatique, et peut même nuire à la crédibilité de la solution proposée si le partenariat semble inadéquat. Le co-marquage en B2B ne permet donc pas une valorisation bilatérale du capital de marque à moins d'un alignement très fort (Kalafatis et al., 2012).

Enfin, dans un contexte de fusions-acquisitions transnationales, Barua et Ioanid (2020) introduisent le concept de capital de marque pays et démontrent son impact sur les décisions de marque post-acquisition. Leur étude montre que lorsque le pays d'origine de la marque acquise bénéficie d'une image favorable, il peut être stratégique de conserver l'identité locale afin de maintenir la légitimité perçue. Inversement, dans les cas où la réputation du pays de l'entreprise cible est perçue comme faible ou moins fiable, les entreprises peuvent choisir de rebrander sous l'identité nationale de l'acquéreur afin d'en tirer bénéfice.

Dans l'ensemble, les études antérieures s'accordent à reconnaître que le capital de marque en B2B agit comme un actif dynamique critique dans les opérations de fusion et acquisition. Les particularités liées à son transfert, sa préservation lors de l'intégration de marque, l'influence asymétrique des marques (acquise et acquéreuse), et l'impact du capital de marque pays sont des dimensions cruciales pour les entreprises en F&A. Son maintien dépend moins de la valeur perçue en amont de l'opération que de la manière dont les décisions de gestion de marque sont exécutées dans la phase post-acquisition (Beise-Zee, 2021; Lambkin & Muzellec, 2010). Peu importe la stratégie d'intégration de marque, les entreprises doivent arbitrer entre la préservation du capital relationnel, la recherche de cohérence stratégique et la quête de légitimité sur de nouveaux marchés (Barua & Ioanid, 2020; Kalafatis et al., 2012). La gestion du capital de marque post-acquisition devient ainsi une activité d'équilibrage délicate entre continuité et transformation.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce chapitre expose la démarche méthodologique adoptée pour cette étude. Il vise à détailler et justifier l'approche choisie pour explorer la gestion du rebranding d'une marque B2B à la suite de son acquisition. Ce qui suit présente successivement la méthode d'analyse de cas, la sélection et la justification du cas unique étudié, les procédures de collecte de données, et enfin la stratégie d'analyse employée pour interpréter les données recueillies.

3.1 Présentation de la méthode

Pour répondre aux objectifs de cette étude, une approche qualitative a été privilégiée. Le phénomène complexe de la marque, avec ses enjeux multidimensionnels liés à la réputation, la confiance et la valeur, requiert en effet une compréhension nuancée qui va au-delà des mesures quantifiables (Keller, 1993). Cette orientation est pertinente car elle permet une immersion dans un contexte réel et favorise le développement d'une compréhension profonde des dynamiques inhérentes à de telles transformations (Belk et al., 2012; Savin-Baden & Major, 2023). De plus, l'approche qualitative offre un accès à des données riches et détaillées, essentielles pour explorer les spécificités symboliques et relationnelles qui sous-tendent l'intégration d'une marque en contexte d'acquisition(Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023).

Plus précisément, ce mémoire s'appuie sur une étude de cas unique. Cette recherche s'attache à saisir les événements dans leur contexte particulier, ce qui favorise l'étude détaillée d'un échantillon restreint et le recours à des données qualitatives collectées par des méthodes variées pour éclairer différentes facettes des phénomènes (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023). Ce choix méthodologique est directement justifié par la nature exploratoire de notre question de recherche, qui nécessite l'examen approfondi d'un phénomène contemporain dont les mécanismes pratiques sont encore peu documentés depuis la perspective de la marque acquise. Le choix d'un cas unique se justifie par son caractère révélateur, offrant une occasion rare d'observer de l'intérieur un processus de rebranding post-acquisition (Yin, 2018). Cette méthodologie permet d'obtenir des informations particulièrement riches et nuancées sur la gestion du rebranding post-acquisition, offrant une compréhension holistique de l'expérience de la marque acquise au fil du temps (Yin, 2018). Celle-ci permet aussi de saisir la complexité des interactions et des processus décisionnels

dans un contexte B2B souvent marqué par des relations à long terme et des enjeux stratégiques multidimensionnels (Halinen, 2005). Afin de garantir la clarté de l'étude, comme le préconise Yin (2018), la présente recherche délimite son champ d'observation. La période couverte s'étendra de l'annonce de l'acquisition jusqu'à la phase de rebranding la plus récente. De plus, l'unité d'analyse principale sera la marque acquise, privilégiée par rapport à l'ensemble du groupe, pour une concentration optimale sur les dynamiques qui lui sont propres.

3.2 Sélection du cas d'étude

Le cas d'étude sélectionné, l'acquisition d'Infosilem par le groupe Berger-Levrault, a été choisi selon une stratégie d'échantillonnage raisonné, visant une profondeur d'information optimale pour notre question de recherche. La pertinence de ce cas repose sur la complexité et la durée de l'intégration de marque qu'il illustre, offrant un terrain propice à l'exploration des défis et pratiques de gestion du rebranding en contexte B2B post-acquisition. Pour garantir une pertinence théorique et une faisabilité empirique, ce cas a été sélectionné en fonction de critères précis : la conformité au phénomène ciblé, impliquant une intégration totale de la marque acquise sous le nom de l'entreprise-mère, avec une acquisition suffisamment récente pour l'accès aux traces du processus mais assez avancée pour l'observation de résultats intermédiaires ; sa trajectoire longitudinale documentée, permettant de suivre les étapes de transition et de comparer intentions et ajustements ; et une envergure d'organisation suffisante mais gérable, facilitant la cartographie des acteurs et la compréhension des logiques d'action. Ces critères, appliqués conjointement, ont permis de choisir un terrain à la fois riche pour la question « comment gérer le rebranding post-acquisition ».

Le choix du cas s'avère particulièrement pertinent pour l'étude, notamment en raison de sa profondeur longitudinale et de l'observation d'un cycle complet de rebranding. En premier lieu, l'accès à une accumulation de données s'étalant sur une période étendue, allant d'avant l'acquisition jusqu'aux développements les plus récents, constitue un avantage méthodologique majeur. Cette continuité temporelle offre le potentiel de tracer l'historique et les impacts successifs des ajustements à la stratégie d'intégration de marque. Par ailleurs, elle permet également de suivre l'évolution sur le long terme des différentes phases de rebranding, fournissant un éclairage critique sur chaque étape. En second lieu, l'étude de cette marque acquise permet d'analyser un cycle de rebranding complet. Ainsi, il est possible d'étudier l'évolution de la marque à travers trois phases distinctes : son statut initial de marque indépendante, la transition vers une étape de co-marquage

post-acquisition, et le récent revirement stratégique qui vient finaliser l'intégration de la marque. L'analyse d'un tel cycle complet, s'étalant sur une décennie, permet de dégager des conclusions approfondies non seulement sur les stratégies initiales d'intégration de marque, mais aussi sur les ajustements stratégiques à long terme.

Infosilem : Un pionnier de la planification d'horaires pour l'enseignement supérieur

Crée en 1987, Infosilem est une entreprise canadienne reconnue pour son expertise en suite logicielle de planification d'horaires, couvrant les cours, les examens et la réservation d'espaces. Ses solutions sont principalement destinées au secteur de l'enseignement supérieur, desservant des institutions universitaires et collégiales. Au fil des années, Infosilem a développé une expertise reconnue, couvrant la majorité des institutions au Canada et s'étendant à l'international, avec des clients aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Europe, en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique latine.

La proposition de valeur et la réputation d'Infosilem reposent sur son statut de pionnier canadien, fort de près de 40 ans d'expérience dans son domaine. La marque est particulièrement reconnue pour la robustesse de son moteur d'optimisation et la qualité de son service professionnel. Sa position de leader dans le créneau de la planification d'horaires avancée pour l'enseignement supérieur est solidement établie, au point d'être citée comme référence dans les appels d'offres nord-américains.

Berger-Levrault : Un éditeur international en croissance par acquisitions

L'acquéreur, Berger-Levrault, est un éditeur français historique dont les origines remontent à 1463. Le groupe s'est imposé comme un acteur international majeur dans les solutions numériques. Son portefeuille de produits s'étend à divers secteurs : le secteur public local et régional (finances, RH, gestion administrative), la santé, l'industrie et l'éducation (solutions de maintenance, gestion d'actifs, pédagogie). En 2024, Berger-Levrault affichait un chiffre d'affaires de 216 millions d'euros et employait 2 200 personnes, dont environ 85 au Canada. Le groupe compte plus de 40 000 clients répartis sur cinq continents et est implanté dans sept pays, incluant la France, l'Espagne, le Maroc, le Canada, et la Suisse. Berger-Levrault se caractérise par une stratégie de croissance

axée sur les acquisitions, intégrant une constellation de solutions logicielles à travers de multiples secteurs.

Au milieu des années 2010, Berger-Levrault a amorcé une restructuration de son portefeuille de marques afin de converger vers un modèle d'architecture monolithique. Cette orientation a été officialisée en 2017 par la diffusion d'un brandbook. L'acquisition d'Infosilem, finalisée en 2016, s'inscrivait à la fois dans la foulée de cette restructuration et dans la démarche plus large de Berger-Levrault d'élargir continuellement sa présence internationale par l'intégration de marques reconnues dans leurs créneaux respectifs. Berger-Levrault comptait alors procéder à un rebranding d'Infosilem vers sa propre identité afin d'accroître sa présence dans de nouveaux marchés.

Ce cas d'étude est particulièrement pertinent pour notre recherche sur le rebranding post-acquisition en B2B. L'ancienneté et la forte réputation d'Infosilem dans son domaine, combinées à la stratégie d'acquisition et de diversification de Berger-Levrault, créent un contexte riche pour analyser les dynamiques d'intégration de marque. Le fait que l'acquisition date de 2016 et que la gestion de l'intégration de marque soit un processus continu offre une profondeur temporelle utile pour comprendre les défis à long terme et les pratiques évolutives adoptées par la marque acquise pour maintenir sa compétitivité dans un nouveau cadre structurel. Le cas d'Infosilem répond de manière optimale aux critères établis : l'intégration de la marque est en cours depuis 2016, offrant une trajectoire longitudinale substantielle ; des traces documentaires du processus sont accessibles ; et la taille de l'organisation permet une analyse approfondie des flux décisionnels et des acteurs clés, assurant ainsi une compréhension nuancée du phénomène de rebranding.

3.3 Déroulement de la collecte de données

La collecte de données s'est appuyée principalement sur des entretiens semi-directifs approfondis, complétés par l'analyse de documents internes et d'archives web. Les entretiens semi-directifs ont été établis comme principale méthode de collecte de données, une approche particulièrement adaptée aux études exploratoires visant à comprendre des phénomènes complexes (Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, 2023). Celle-ci permet de capter l'expérience de la marque acquise en profondeur, dans le langage des acteurs eux-mêmes, et de générer une richesse de verbatim propice à l'analyse thématique (Savin-Baden & Major, 2023). Cette méthode est idéale pour explorer des thèmes spécifiques tout en laissant de la place à l'émergence de nouvelles idées et à

la découverte de perspectives inattendues. Enfin, dans le contexte des relations B2B, Halinen (2005) démontre que ce format est pertinent pour saisir la nature multidimensionnelle et dynamique de situations encore peu documentées, comme celle d'un rebranding post-acquisition.

Les participants ont été sélectionnés selon une stratégie d'échantillonnage raisonné, privilégiant les individus directement impliqués ou ayant une connaissance approfondie du processus de rebranding d'Infosilem à la suite de son acquisition par Berger-Levrault. Au total, six gestionnaires occupant des rôles clés dans la gestion de marque pré- et post-acquisition ont été interviewés, chacun apportant une perspective unique sur la trajectoire d'intégration de la marque.

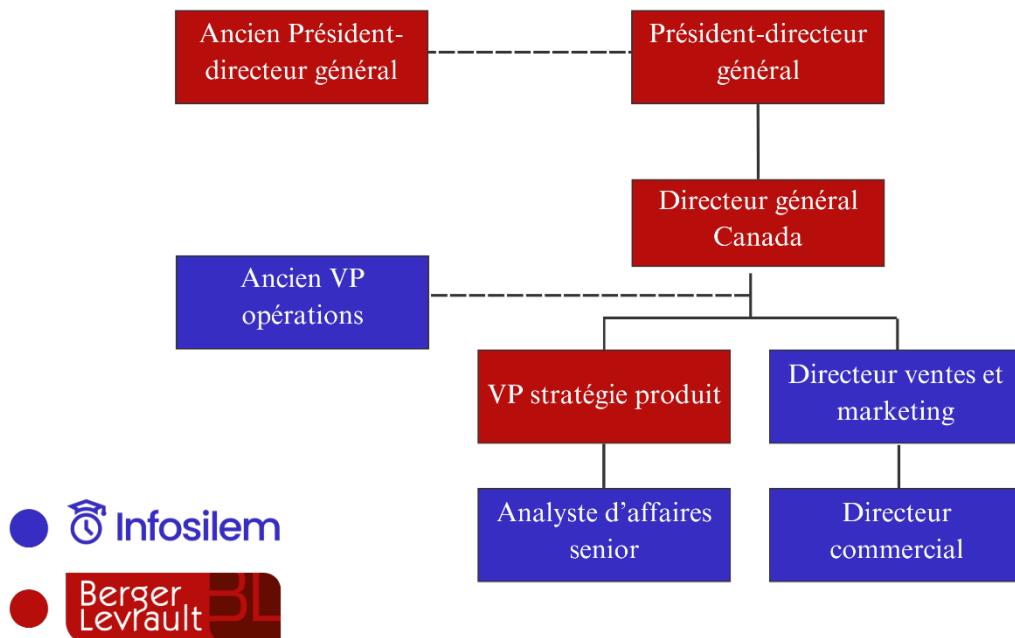
La figure 3.1 synthétise, pour chaque répondant, sa fonction, son département, son ancienneté, la durée de l'entretien ainsi que les phases du processus auxquelles il a pris part. L'organigramme présenté à la figure 3.2 complète cette information en situant ces répondants dans la structure organisationnelle, offrant ainsi un contexte supplémentaire à l'interprétation des données d'entrevue.

Figure 3.1 : Profil des participants aux entretiens

Fonction	Phases impliquées	Ancienneté	Département	Durée
Directeur commercial	1. Co-marquage 2. Mono-marque 3. Révision de la stratégie d'intégration de marque	10 ans	Ventes et marketing, Infosilem	80 minutes
VP stratégie produit	1. Co-marquage 2. Mono-marque 3. Révision de la stratégie d'intégration de marque	28 ans	Opérations et produits, Berger-Levrault Canada	70 minutes
Directeur ventes et marketing	2. Mono-marque 3. Révision de la stratégie d'intégration de marque	3 ans	Ventes et marketing, Infosilem	60 minutes
Analyste d'affaires senior	1. Co-marquage 2. Mono-marque	33 ans	Opérations et produits, Infosilem	70 minutes

	3. Révision de la stratégie d'intégration de marque			
Directeur général	2. Mono-marque 3. Révision de la stratégie d'intégration de marque	4 ans	Direction locale, Berger-Levrault Canada	70 minutes
VP opérations (anciennement)	1. Co-marquage 2. Mono-marque 3. Révision de la stratégie d'intégration de marque	29 ans	Direction locale / Opérations et produits, Infosilem	70 minutes

Figure 3.2 : Organigramme de l'entreprise



Chaque entretien a été mené sur la plateforme Microsoft Teams, avec la caméra activée afin de capter le non-verbal et d'enrichir la compréhension du discours. La durée moyenne des entretiens était de 70 minutes, s'inscrivant dans une plage prévue de 60 à 90 minutes. Tous les entretiens ont

fait l'objet d'un enregistrement audio et vidéo, précédé d'un consentement écrit des participants. Une transcription automatique a été générée sur Tactiq, puis révisée manuellement pour garantir l'exactitude et la fidélité des verbatim. Le guide d'entretien semi-directif, ajusté selon l'implication de chaque participant , a structuré les discussions autour de six sections thématiques : introduction et contextualisation (Section A) , décisions autour de l'acquisition (Section B) , introduction des co-marquage (Section C) , unification complète sous la marque acquéreuse (Section D) , réévaluation et réintroduction de l'identité de marque indépendante (Section E) , et enfin une conclusion avec retours (Section F). La chronologie détaillée de l'évolution de la marque Infosilem, présentée sous forme de support visuel pendant l'entrevue, a servi de repère pour ancrer les échanges dans leur contexte temporel.

En complément des entretiens, un corpus documentaire a été constitué pour permettre la triangulation des données (Yin, 2018). Ce corpus incluait les chartes de marque 2017-2025, des présentations internes sur l'intégration de la marque, des communiqués internes et externes, et des archives web capturant l'évolution visuelle de la marque Infosilem. Ces documents ont fourni une traçabilité factuelle et historique du processus de rebranding, complétant les perspectives subjectives des participants et renforçant la validité des conclusions. La mobilisation de sources multiples, incluant des entretiens, des documents internes, et des dossiers d'archives, assure que chaque dimension du rebranding est examinée et corroborée par plusieurs sources indépendantes, enrichissant ainsi la robustesse de nos constats.

La conduite de cette recherche a respecté les normes éthiques. Un consentement éclairé a été obtenu et signé par chaque participant avant l'entretien, les informant pleinement des objectifs de l'étude et de leur droit de se retirer à tout moment de l'entretien, ce qui aurait empêché l'utilisation des informations recueillies. Par ailleurs, l'accès aux documents internes et aux archives a été obtenu avec l'autorisation explicite de la direction de l'entreprise, garantissant la confidentialité et l'utilisation appropriée des informations sensibles.

3.4 Analyse des données

L'analyse des données recueillies, issues des entretiens semi-directifs et du corpus documentaire, a été réalisée par une analyse thématique. Cette méthode est particulièrement adaptée pour identifier, analyser et rapporter des thèmes au sein des données qualitatives (Braun & Clarke,

2006). Sa flexibilité et sa capacité à organiser de grandes quantités de données riches en détails la rendent idéale pour les recherches exploratoires qui cherchent à comprendre en profondeur un phénomène complexe comme le rebranding post-acquisition en B2B (Nowell et al., 2017). L'objectif de cette analyse était de dégager des motifs récurrents, des points communs et des divergences dans les expériences et perceptions des participants concernant les défis et les pratiques de gestion de marque. Cette approche permet de passer des observations brutes à des insights significatifs, en révélant les relations clés entre les construits théoriques sélectionnés.

Conformément aux recommandations de Spiggle (1994) sur l'analyse qualitative, le processus d'analyse et d'interprétation a suivi un cycle itératif de catégorisation, comparaison et abstraction, permettant une immersion progressive dans les données. Cette démarche a débuté par une familiarisation approfondie avec les données, au cours de laquelle les transcriptions d'entretiens et les documents du corpus ont été lus à plusieurs reprises afin d'obtenir une compréhension globale du contenu et de noter les impressions initiales. Par la suite, une génération de codes initiaux a été effectuée de manière systématique, chaque segment de texte pertinent étant étiqueté avec un code descriptif court reflétant son essence. Les codes ainsi générés ont ensuite été regroupés lors de la recherche de thèmes potentiels, où des similarités, des patterns récurrents et des relations conceptuelles ont été explorés pour former des regroupements plus larges. Ces thèmes ont ensuite fait l'objet d'une revue, visant à s'assurer de leur cohérence interne, de leur distinction mutuelle, et de leur support solide par les données brutes, permettant un affinement par subdivision ou fusion si nécessaire. Chaque thème a été ensuite clairement défini et nommé de manière concise et représentative. Enfin, les thèmes ainsi établis ont été analysés en profondeur pour la rédaction du rapport, illustrant chaque constat avec des verbatim significatifs extraits des entretiens et des extraits pertinents des documents, afin d'étayer et de valider les interprétations. C'est à travers cette construction des thèmes, agissant comme des points de données de second ordre, que les relations entre les construits de l'étude ont pu être identifiées et analysées, permettant ainsi de comprendre comment ces dynamiques s'articulent dans le contexte du rebranding post-acquisition.

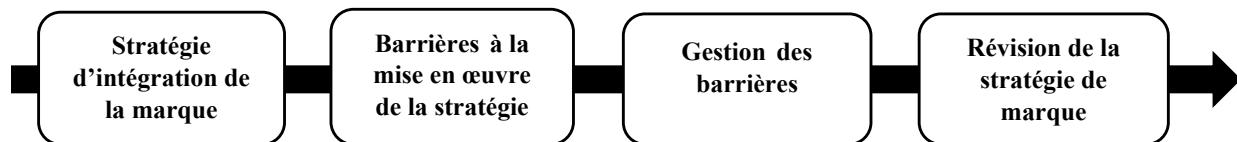
Tout au long de ce processus, une approche réflexive a été maintenue par la chercheuse, reconnaissant et documentant les biais potentiels et les préconceptions. Cette démarche critique a été d'autant plus cruciale étant donné que la chercheuse est également employée de l'organisation étudiée. Cette position a été un atout majeur, facilitant une compréhension approfondie du contexte

organisationnel, l'accès aux données pertinentes et l'établissement d'un climat de confiance avec les participants. Cependant, elle a également posé des défis importants, notamment la nécessité d'une vigilance constante pour maintenir l'objectivité de l'analyse. Pour mitiger ces risques, la chercheuse a eu recours à un processus de questionnement continu et à des échanges réguliers avec sa directrice de recherche

Chapitre 4 : Résultats

Ce chapitre vise à mieux comprendre comment la gestion du rebranding de la marque acquise évolue au fil du temps dans un contexte de fusion-acquisition B2B. La première section du chapitre présente la stratégie d'intégration de la marque Infosilem par Berger-Levrault, articulée en phases chronologiques pour offrir une description du parcours de son rebranding. La section suivante explore les barrières à la mise en œuvre des stratégies d'intégrations de marque, en détaillant les facteurs culturels et réputationnels identifiés. La troisième section se penche sur la gestion de ces barrières, en mettant en lumière les pratiques d'adaptation et les pratiques de résistance observées. Enfin, la dernière section aborde la révision de la stratégie d'intégration de marque, en détaillant le rebranding progressif et les pratiques de collaboration qui en ont découlé. L'organisation de ces résultats, structurée autour des grandes phases du rebranding et des dynamiques de gestion de marque, est illustrée ci-dessous à la Figure 4.1.

Figure 4.1 : Structure de l'analyse et des résultats du rebranding de la marque acquise



4.1. Stratégie d'intégration de la marque acquise

À la suite de l'acquisition d'Infosilem, Berger-Levrault a commencé à appliquer sa nouvelle stratégie de portefeuille, privilégiant un modèle d'architecture de marque monolithique. La stratégie d'intégration de la marque Infosilem, axée sur un rebranding progressif, s'inscrivait donc dans la volonté de l'entreprise d'aligner ses entités internationales sous une identité unique. La stratégie d'intégration de marque visait à faire évoluer le portefeuille de marques vers un modèle d'architecture monolithique, afin que les marques acquises, comme Infosilem, deviennent pleinement Berger-Levrault. Articulée en trois phases, la stratégie d'intégration de marque avait pour objectifs principaux de transférer le capital de marque de la marque acquise vers la marque acquéreuse Berger-Levrault. Cette intention stratégique est clairement exprimée dans le *Brandbook* de Berger-Levrault de 2017 :

Berger Levrault grandit et devient un acteur majeur sur la scène internationale. Déterminés à intégrer et à regrouper les entreprises autour d'une marque unique, forte et lisible, nous avons l'ambition d'en faire un signe de référence qui mérite la confiance de nos clients et de leurs clients [...] Chaque nouvelle entreprise intégrant le groupe Berger Levrault doit être partie prenante de sa transition identitaire vers le groupe. L'objectif est d'opérer un véritable transfert de notoriété de la marque filiale vers Berger Levrault [...] Il faut prévoir une période d'apprentissage de 1 à 3 ans. À l'issue de la période de cobranding, la marque filiale cédera définitivement la place à la marque Berger Levrault. (Brandbook Berger-Levrault, 2017)

Pour opérer cette transition vers une architecture de marque monolithique sous l'égide de Berger-Levrault, l'entreprise a opté pour un rebranding progressif. Cette approche a été structurée autour de ce qui était appelé en interne un "cologo", un élément visuel combinant les identités des deux marques. Le déploiement de la mono-marque, via cette stratégie de co-marquage, s'est déroulé en trois étapes successive, où l'identité de la marque acquise disparaît peu à peu et l'identité de la mono-marque prend une place plus importante, comme détaillé dans le tableau 4.2 ci-dessous.

Tableau 4.2 Stratégie d'intégration de la marque acquise en trois phases

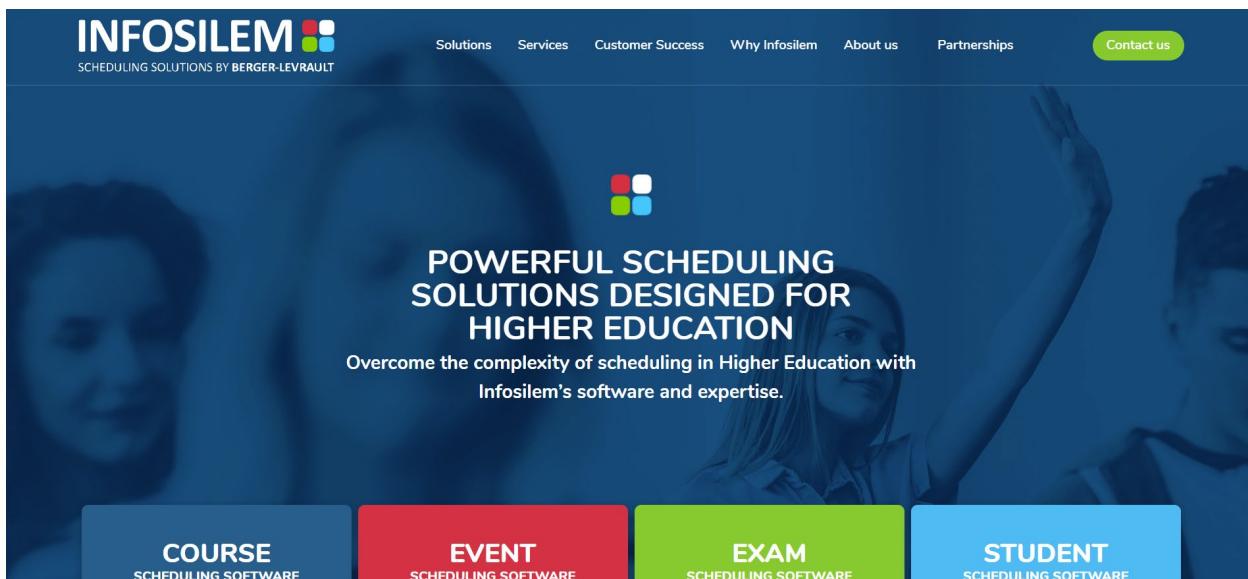
Phase	Période	Logo	Description
1. Marque endossée	2017-2018		Combinaison visible du logo original d'Infosilem avec la mention de Berger-Levrault, marquant le début du co-marquage.
2. Cologo	2019-2021		Étape intermédiaire où le logo de Berger-Levrault prenait visuellement plus d'importance, tout en maintenant un lien avec l'identité d'Infosilem
3. Mono-marque BL	2022-2023		L'intégration finale où seule l'identité visuelle de la marque acquéreuse est maintenue.

Les sections suivantes détaillent chacune des phases de ce rebranding progressif en explorant les dynamiques propres à la mise en œuvre de chaque étape de transfert du capital de marque de la marque acquise vers la marque acquéreuse.

4.1.1. Phase 1 : Début du co-marquage (2017-2018)

Cette première phase de la stratégie d'intégration de la marque acquise s'est déroulée de 2017 à 2018. Durant cette période, la stratégie adoptée a été celle de la marque endossée (*Brand Park*), un modèle d'architecture de marque où la marque acquise conserve son identité distincte tout en étant clairement associée ou "endossée" par la marque acquéreuse (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Muylle et al., 2012). Visuellement, cela s'est traduit par l'ajout de la mention "by Berger-Levrault" au slogan du logo original d'Infosilem, comme en témoigne le site web de l'époque :

Figure 4.3 : Capture d'écran Infosilem.com (10 octobre 2018)



L'intention derrière cette approche initiale de co-marquage était de commencer à positionner Infosilem comme une marque produit en rassurant le marché, comme l'explique l'ancien VP opérations d'Infosilem :

So, we went very soft at the beginning. What you're seeing on-screen is that soft approach, making sure Infosilem is still up there. You see this in many acquisitions – take the cereal analogy, where 'Cornflakes' fills the box front and a small Kellogg's logo sits in the corner. Infosilem is likewise front and centre: 'Infosilem, Scheduling Solutions by Berger-Levrault.'

That was the intent. So, this is a step in the process to get the client base used to it. (Ancien VP opérations, Infosilem)

Ce témoignage met en lumière l'objectif de maintenir la forte notoriété et le capital de confiance développés par Infosilem, tout en introduisant progressivement son affiliation avec Berger-Levrault. Cela est cohérent avec les principes de transfert de capital de marque (Lambkin & Muzellec, 2010) où la légitimité d'une marque est utilisée pour faciliter l'acceptation de l'autre. Le Directeur commercial d'Infosilem confirme cette approche progressive et en révèle des détails visuels et stratégiques supplémentaires :

And if you notice, Berger-Levrault's primary colour is red, so that started to show up in the marketing materials. But the Infosilem name was still there – it stayed in every conversation. Even at tradeshows, the branding read 'Infosilem, Scheduling Solutions by Berger-Levrault,' and they kept it that way because we already had many US clients and were gaining momentum. They wanted to be sure the Infosilem name stayed front and centre. (Directeur commercial, Infosilem)

Cette citation illustre la mise en œuvre pragmatique de la stratégie d'endossement, où des éléments visuels de la marque acquéreuse (le rouge de Berger-Levrault, le nom dans le slogan) commençaient à s'intégrer discrètement. Plus important encore, elle souligne le besoin de préserver le capital de marque d'Infosilem à ce stade, particulièrement pour des marchés clés nord-américain où la marque avait déjà acquis une reconnaissance et un élan significatifs.

Cependant, cette phase d'endossement n'a pas été exempte de défis en termes de perception et de communication. Un analyste d'affaires a observé des réactions divergentes selon les segments de clientèle :

For existing clients, it was very different than for new ones. New customers were comfortable with the 'Infosilem, Scheduling Solutions by Berger-Levrault' label: they'd heard of Infosilem and were simply looking to learn more. Existing customers, though, were as nervous as the employees – wondering what would change and how. That uncertainty led many to email me: 'What does this mean for us? [...] No one issued a clear message like, 'We're Berger-Levrault, we've acquired Infosilem, but it's business as usual.' I kept reassuring them that nothing would change. I think there was a press release, but it never appeared in the journals our clients read. The very fact they felt the need to reach out shows how much uncertainty the change created. (Analyste d'affaires senior, Infosilem)

Ce témoignage met en lumière que, malgré l'approche progressive, une incertitude significative a été ressentie par la clientèle existante d'Infosilem dès les premières étapes de l'intégration de

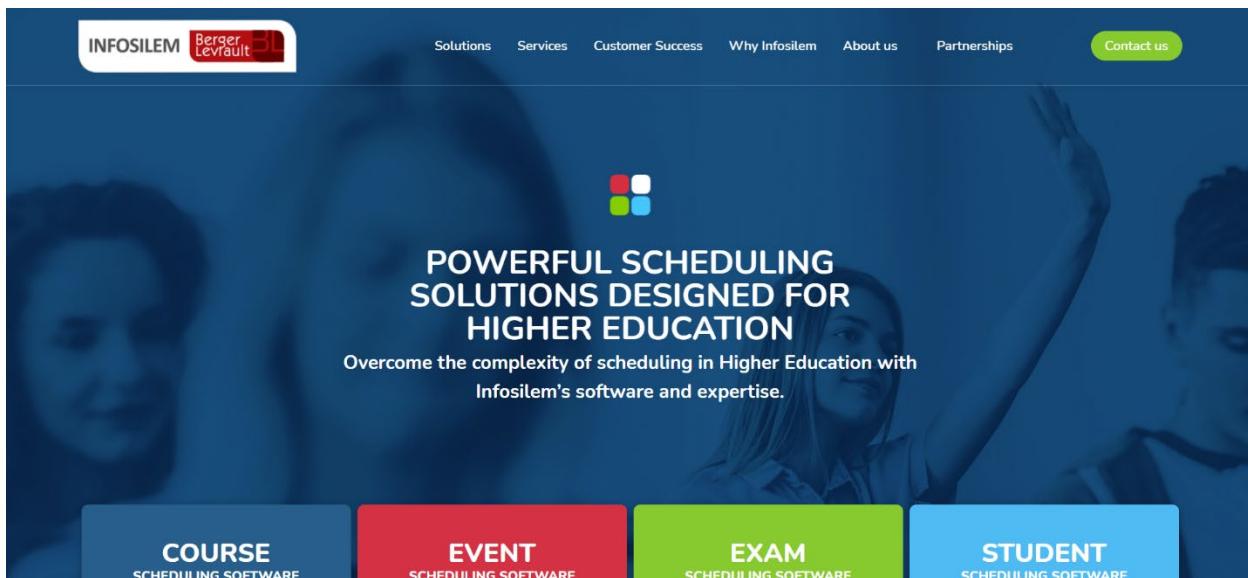
marque. Pour ces clients, le changement, même subtil, a suscité des préoccupations quant à la continuité des services et à la stabilité de leur relation avec la marque acquise, confirmant ainsi le lien entre le rôle de la marque B2B et la perception du risque décrit par Bendixen et al. (2004).

La réaction des clients existants d'Infosilem illustre l'importance des relations interpersonnelles dans la construction du capital de marque en B2B. Leur choix de contacter directement l'analyste d'affaires indique que leur confiance reposait largement sur les liens humains tissés avec les employés d'Infosilem. Comme le soulignent Kuhn et al. (2008) ainsi que Lambkin et Muzellec (2010), le facteur humain joue un rôle central dans l'établissement de la confiance en B2B. Le manque de communication sur les implications de l'acquisition a ainsi amplifié le risque perçu par cette clientèle fidèle, les poussant à chercher des clarifications auprès des représentants de la marque acquise.

4.1.2. Phase 2 : co-marquage avec cologo (2019-2021)

La deuxième phase de la stratégie d'intégration de marque s'est déroulée de 2019 à 2021, marquant une transition significative vers un autre modèle d'architecture, la sous-marque (*Brand Stack*) (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Muylle et al., 2012). Si la phase précédente s'inscrivait dans le modèle de la marque endossée, cette période a été caractérisée par l'introduction d'une hiérarchie plus affirmée où la marque acquéreuse a gagné en proéminence. Visuellement, la stratégie de co-marquage a évolué. L'identité d'Infosilem est devenue plus discrète tandis que celle de Berger-Levrault a pris une place plus importante et est devenue un élément distinctif du logo. Cette évolution visuelle, illustrée ci-dessous sur le site web, s'inscrivait dans un plan de transition graduelle pour l'ensemble du portefeuille de marques du groupe :

Figure 4.4 : Capture d'écran Infosilem.com (5 décembre 2020)



Objectif du cologo

Les données recueillies indiquent que cette étape transitoire s'inscrivait dans un plan délibéré pour l'ensemble du portefeuille de marques du groupe. Le VP stratégie produit de Berger-Levrault confirme cette vision globale sur la gestion du portefeuille de marque de la marque acquéreuse :

C'était une décision prise par Berger-Levrault pour toutes les lignes de produits : introduire un cologo servant de transition entre le logo existant (celui de l'entreprise avant l'acquisition) et, à terme, un logo 100 % Berger-Levrault. Cette stratégie consistait donc à afficher le nom de la ligne en gris, pour qu'il s'estompe progressivement. (VP stratégie produit, Berger-Levrault)

Le cologo a été utilisé comme un outil de transition pour préparer le marché à la dernière étape du rebranding progressif. Il visait à introduire la marque Berger-Levrault de manière plus affirmée, tout en construisant une association solide avec le capital de la marque acquise, en particulier sur les marchés où Infosilem opérait déjà. Le Brand Transition Plan 2019 souligne d'ailleurs cette ambition :

We can build a solid reputation by leveraging the strength of our local brands. Every time we present or discuss the brand whether in Canada or internationally, Berger-Levrault must be visible. The plan is to set a clear brand hierarchy that starts with co-branding and gradually shifts the weight toward Berger-Levrault over time. The cologo is meant to bring

Berger-Levrault more prominently into the conversation while still relying on the equity of local brands. (Brand Transition Plan 2019)

L'idée d'introduire un cologo a été motivé par la volonté de réduire le risque commercial d'un rebranding trop abrupt. Le cologo permettait de démontrer au marché que la marque acquise existe toujours. Selon l'ancien VP opérations, cette stratégie a aussi permis de commencer à positionner la marque-mère en vue de l'intégration totale :

The end game is to reach 100 % Berger-Levrault. So, how do you communicate to the market? It's in steps. So, it's staged to progressively achieve that goal. The sequence is straightforward: we move from Infosilem supported by Berger-Levrault to Berger-Levrault and then Infosilem, giving more weight to the Berger-Levrault logo, and finally transition entirely to Berger-Levrault. This gradual approach educates the market without being too aggressive, so we don't risk losing new sales. Existing clients already understand the shift; there's already acceptance there. Throughout this transition phase, when people look for us via search engines or at trade shows, we want to start positioning ourselves according to where we're going. (Ancien VP opérations, Infosilem)

Ce témoignage met en évidence le caractère délibérément échelonné et pédagogique de cette étape de l'intégration de marque.

Mise en œuvre du cologo

Le passage à la phase de sous-marque a été un projet d'envergure, initiée par la distribution d'un nouveau Brandbook et la refonte de l'ensemble des supports de communication, y compris les gabarits PowerPoint, les brochures et les kiosques d'exposition. Le VP stratégie produit a relevé que les choix pour la typographie du mot "Infosilem" étaient limités, marquant la perte de certains éléments distinctifs de la marque locale tels que les 4 carrés. Le déploiement de cette nouvelle identité visuelle chez Infosilem a suscité des perceptions variées au sein de l'organisation et sur le marché.

Le Directeur commercial a perçu ce changement comme une modernisation de la marque, créant un design épuré qui représentait efficacement les deux entités. Il a souligné que le cologo parvenait à maintenir la proéminence d'Infosilem tout en intégrant les éléments visuels de Berger-Levrault, ce qui était perçu comme esthétiquement plaisant. Il note aussi que sur le plan stratégique, l'adoption de ce cologo a coïncidé avec un virage marketing significatif pour Infosilem. Elle a notamment permis une visibilité accrue et l'implémentation de nouvelles initiatives de marketing

sous l'égide de Berger-Levrault, comme des webinaires, des infolettres et d'autres points de contact, qui ont élargi la portée de l'entreprise auprès de clients existants et potentiels.

Cependant, le changement a également engendré des difficultés. Premièrement, le VP stratégie produit a soulevé que la plus grande crainte concernait la difficulté de prononciation du nom "Berger-Levrault" pour le marché anglophone, incluant près de 80% de la clientèle d'Infosilem selon lui. Il ajoute aussi que, sur le plan opérationnel, les mise à jour requises sur les logiciels ainsi que l'ensemble de la documentation pour intégrer le nouveau cologo a été perçue comme une tâche fastidieuse pour les équipes produit, qui redoutaient de devoir refaire un travail similaire lors de la dernière phase de la transition vers la mono-marque. Enfin, au-delà de ces contraintes linguistiques et techniques, l'Analyste d'affaires senior souligne que la réduction de l'identité visuelle d'Infosilem était interprétée par les employés comme une perte, ajoutant ainsi une dimension symbolique au changement.

Contrairement à l'attente d'une acceptation complète des clients existants, les données montrent que l'introduction de Berger-Levrault n'a pas véritablement pris racine auprès d'eux. La majorité des participants s'accordent sur le fait que la clientèle de longue date a continué à nommer l'entreprise "Infosilem", démontrant un fort attachement à la marque d'origine. Comme l'a résumé le VP stratégie produit : « Les clients de longue date continuent à reconnaître puis à nous appeler Infosilem. À l'interne des clients existants, ça n'a pas collé. »

Ultimement, bien que cette étape ait été perçue comme un succès pour la modernisation de la marque et l'enrichissement des initiatives marketing, elle a également mis en lumière des défis significatifs. Les constats relatifs à sa mise en œuvre indiquent que, malgré les étapes de co-marquage, l'implémentation du cologo n'a vraisemblablement pas marqué la fin du transfert suffisant du capital de marque de l'acquise vers l'acquérueuse. L'ensemble des participants qui ont participé à cette phase de la transition ont révélé qu'une analyse de l'efficacité de cette étape transitoire par rapport à ses objectifs initiaux a été négligée, et cette lacune a eu un impact sur le lancement de la phase suivante.

4.1.3. Phase 3 : mono-marque BL (2022-2023)

La dernière phase du processus d'intégration de marque s'est déroulée de 2022 à 2023, marquant la transition finale vers une architecture de marque monolithique (*Brand Tower*) (Aaker &

Joachimsthaler, 2000; Muylle et al., 2012). Après les étapes de co-marquage progressif, cette période a été caractérisée par le retrait total de la mention Infosilem, laissant Berger-Levrault comme mono-marque. Cette phase marque l'aboutissement de la stratégie d'intégration de marque de Berger-Levrault. L'ancien VP opérations résume parfaitement cette transformation : « *In the construct, it's Berger-Levrault the company, with its product Infosilem. So, we flip from being a brand associated to a company to a brand associated to a product* ». Infosilem est ainsi présenté comme un produit sous la marque de Berger-Levrault, finalisant la consolidation d'une identité unique au sein du portefeuille de marque de l'acquéreuse.

Prise de décision

La mise en oeuvre de cette dernière phase d'intégration a été perçue par plusieurs participants comme une décision imposée et non comme le résultat d'une évaluation du marché. D'après l'ancien VP opérations, la décision finale a été prise de manière plus agressive, sans la consultation qui avait caractérisé les phases précédentes :

Some members of the CoDir (comité de direction) wanted a more structured transition, whereas France pushed for a quick integration. So, unlike the gradual cologo transition, the final unification was imposed rather than market driven. No market polling or consultation, it was a top-down decision to fully rebrand Infosilem under Berger-Levrault. I'd say here it came a bit more aggressively less consultation. It was more this is what we're doing next. (Ancien VP opérations, Infosilem)

Ce témoignage révèle une tension entre le désir de la marque acquise pour une transition qui reflète le degré d'acceptation du marché et la volonté de la marque acquéreuse pour une intégration rapide sous Berger-Levrault. L'ancien VP opérations a identifié le PDG chez Berger-Levrault de l'époque comme étant le principal moteur de cette décision, motivé par un désir personnel d'établir la marque Berger-Levrault en Amérique du Nord :

Berger-Levrault's CEO at the time was deeply committed to establishing Berger-Levrault as a recognized brand in North America, driven by pride in having a French company succeed internationally. For him, it was really, let's just get to that stage. He was not appreciative of the challenge that this brand name represents.

Ces propos révèlent une déconnexion entre les motivations stratégiques de la direction chez la marque acquéreuse et la réalité du marché sur lequel la marque acquise opère. D'ailleurs, cette approche agressive contraste vivement avec un mémo interne de "Stratégie de transition de

marque" du début de 2021, qui prévoyait le lancement d'une enquête pour évaluer l'acceptation et le degré de connaissance du marché canadien vis-à-vis la marque Berger-Levrault avant d'effectuer le changement définitif vers la mono-marque en 2022.

Plus encore, les participants impliqués dans cette étape de l'intégration confirment qu'aucun système formel de rétroaction n'a été mis en place pour recueillir les avis des équipes de la marque acquise concernant la mise en œuvre de la mono-marque. Ce décalage a créé une dissonance entre les objectifs de la stratégie d'intégration de marque et sa mise en œuvre effective.

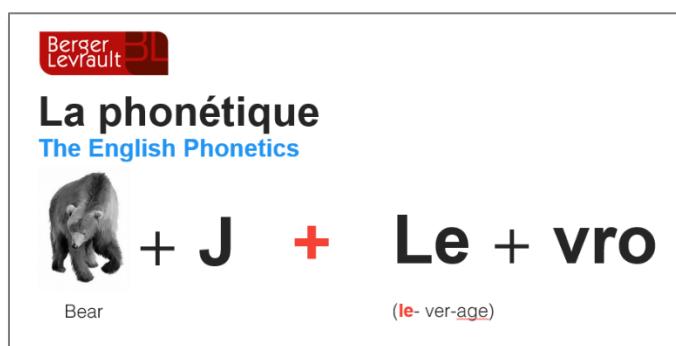
Mise en œuvre de la mono-marque

Une des premières étapes de la mise en œuvre de l'unification de la marque sous Berger-Levrault a été la diffusion d'une communication interne anticipant les défis potentiels, notamment le nom de la marque acquéreuse sur le marché nord-américain. Ce mémo instruisait les employés à devenir des ambassadeurs de la nouvelle marque :

Nous comprenons les difficultés, surtout lorsque nous nous présentons par téléphone. Cependant, en tant qu'employé, vous êtes le premier ambassadeur de la marque : il est essentiel que vous intégriez également la marque internationale à la marque locale. Présentez-vous toujours comme un employé de Berger-Levrault qui travaille pour la gamme CARL, COBA, INFOSILEM ou SOFE. De cette façon, vous collaborez à la diffusion et à la transition de la marque.

(Communication interne : Stratégie de transition de marque 2019-2022)

Figure 4.5 : Mémo interne : phonétique Berger-Levrault



Le document était accompagné d'un guide de prononciation illustré, spécifiquement destiné aux anglophones, pour faciliter la prononciation du nom "Berger-Levrault".

Une autre étape significative de la mise en œuvre a été la redirection du domaine infosilem.com vers le site de Berger-Levrault. Cette transition a été communiquée aux clients via un avis détaillant la nouvelle organisation :

Berger-Levrault s'engage à continuer de cultiver sa position de leader mondial dans l'industrie de l'édition de logiciels multi-secteurs. Pour la prochaine étape de la réalisation de cette mission, le site Web infosilem.com redirigera désormais vers berger-levrault.com. Il s'agit de la dernière phase de l'unification de nos solutions logicielles sur le site web berger-levrault.com, ce qui vous donne un accès complet à l'ensemble de notre portefeuille de solutions et de services sur la même plateforme intégrée. (Communiqué client : Redirection et fermeture du site Infosilem.com)

Le domaine infosilem.com redirige désormais vers une page du site berger-levrault.com qui présente l'ensemble du portefeuille de produits et services nord-américains de l'entreprise. La figure ci-dessous illustre où les logiciels Infosilem sont localisés au sein du site web berger-levrault.com, soit dans le menu principal sous « Produits et services », dans la sous-catégorie « Gestion des horaires et des locaux ». Cette manœuvre a marqué la transformation finale d'Infosilem d'une marque de ligne distincte à un produit intégré à Berger-Levrault.

Figure 4.6 : Capture d'écran Infosilem.com (2 mars 2022)

The screenshot shows a screenshot of the Berger-Levrault website. At the top, there's a navigation bar with links for GROUP, INSIGHTS, JOIN US, and NEWS. A banner features a photo of two people in an office setting. To the right, there's a sidebar with a red button labeled 'SOFTWARES & SOLUTIONS'. The main content area has sections for 'Markets' (listing Municipal Sector and Public Administrations, Education - K-12 Elementary and Secondary Levels, Education - Higher, and Customized Support Services) and 'Products and services' (listing All Products, Human Resources and Payroll, Finances, Taxation, Investments, CMMS and Asset Management, Pedagogical management, Registration and Subscription, Schedule and Campus Management, Infrastructure and Hosting, Event Scheduling Infosilem Campus, Exam Scheduling Infosilem Exam, Student Scheduling Infosilem Sectioner, Course Scheduling Infosilem Academic, and Infrastructure and Hosting). The URL in the address bar is https://www.berger-levrault.com/ca/en/.

Dans la continuité de cette stratégie d'unification, les efforts ont également porté sur la consolidation de la présence numérique de l'entreprise. Une communication a été envoyée aux clients pour les informer de la fusion des comptes de médias sociaux. L'avis précisait que les

actualités des marques canadiennes, incluant Infosilem, seraient désormais relayées exclusivement sur la page groupe de Berger-Levrault. Cela permettrait aux clients de suivre toutes les nouveautés, solutions et témoignages via un seul et même profil. Cette étape a donc finalisé la transition numérique entamée avec la redirection des sites web, en créant une identité unique pour tous les contacts en ligne de la marque acquéreuse.

La refonte du matériel marketing a également constitué une étape majeure de la mise en œuvre. Le Directeur commercial a souligné que tous les éléments utilisés lors des salons d'exposition ont été relookés pour s'aligner sur la nouvelle identité de marque. Le kiosque, les articles promotionnels et les brochures ont ainsi été harmonisés avec les éléments visuels de Berger-Levrault, dont le logo était désormais affiché en position centrale. La figure suivante démontre que la mention d'Infosilem a été réduite à une petite police, présentée comme la gamme de produits Infosilem | Berger-Levrault, reflétant la nouvelle hiérarchie de marque.

Figure 4.7 : Kiosque (10x20) Infosilem présenté au salon d'exposition en 2022



En conclusion, la troisième et dernière phase du processus d'intégration a marqué l'aboutissement de la stratégie de rebranding progressif de la marque acquise. Cette transition d'architecture de marque a été mise en œuvre de manière exhaustive sur tous les points de contact de la marque, qu'ils soient numériques ou physiques. Cependant, cette dernière phase de la transition a été caractérisée par une déconnexion notable entre les objectifs initiaux du rebranding progressif, soit le transfert de capital de marque, et la mise en œuvre de la mono-marque. Si le plan initial prévoyait une approche basée sur des enquêtes de marché pour guider la dernière étape du changement, la décision finale a été perçue comme un choix "top-down" et imposé. Ce contraste met en évidence

une tension potentiel en ce qui concerne l'acceptation du marché vis-à-vis la mono-marque, préparant le terrain pour l'analyse des barrières qui seront abordés dans les sections suivantes.

4.2. Barrières à la mise en œuvre de la stratégie d'intégration

La transition vers l'architecture de marque mono-marque BL a exposé une asymétrie entre le capital de marque de l'acquéreur et celui de la marque acquise. La suppression complète du nom Infosilem au profit du logo Berger-Levrault a révélé que, sur le marché où Infosilem opère, le capital de marque de Berger-Levrault n'a pas la même force d'attraction que celui qu'Infosilem avait construit pendant près de quarante ans. Tant que les deux marques cohabitaient par le biais du cologo, la marque locale servait de repère pour le marché. L'effacement total du logo Infosilem en 2022 a ainsi mis en lumière deux faiblesses majeures qui constituent des barrières significatives à l'adoption de la nouvelle identité. Ces barrières sont de deux ordres. La première est une barrière culturelle qui freine l'adoption de la nouvelle marque par les parties prenantes. La seconde est une barrière réputationnelle où la nouvelle identité brouille la spécialisation claire qu'Infosilem incarnait.

4.2.1. Facteurs culturels

La première barrière rencontrée lors de la mise en œuvre de la stratégie mono-marque réside dans le nom "Berger-Levrault" lui-même, perçu comme long, à sonorité française et ardu à prononcer sur le marché nord-américain. Les participants expliquent chacun à leur tour que le temps passé à expliquer l'origine et la prononciation du nom empiétait directement sur celui dédié aux conversations produit. Le Directeur ventes et marketing d'Infosilem illustre cette difficulté :

Having to explain who we are constantly was a bit of a challenge. I mean, you would see people walk by the booth and actually struggle to try to say the name of your organization. You would see them mouthing it, and it was funny because it was started a conversation. We'd say well we're Infosilem, they'd reply "ohhhhh. OK. Infosilem. Yeah. Why didn't you just say so?" (Directeur ventes et marketing, Infosilem)

Ce témoignage met en lumière la difficulté de la marque à s'implanter en Amérique du Nord sans un effort de clarification constant. Ce défi culturel et linguistique a engendré des perceptions erronées qui ont freiné l'adoption de la nouvelle marque, compromettant ainsi un objectif central de l'acquisition. L'ancien VP opérations confirme ces difficultés, en expliquant comment le nom Berger-Levrault a été initialement perçu en sur le marché :

If you're looking at it from a North American standpoint, it's an unknown entity. Beyond the customer base, it's still and it was always a challenge with the words Berger-Levrault even in Quebec. At the time when we were introducing it, at first, people thought it was a notary or lawyer organization, because it's it resonates in that way. So, it took time, even though it's French, it took time for people to understand well, who is / what is Berger-Levrault? And then when you get out and take English into consideration, so Canada or the US, well, that's a whole other ball game in terms of acceptance of an understanding of that brand.

Ces défis ont eu un impact direct sur les efforts d'expansion d'Infosilem, qui était un objectif central de l'acquisition. Le Directeur commercial précise cet objectif : « *Berger-Levrault was looking to have a foot hold in Northern America. They already had two acquisitions [...] but they didn't have one that could enable them to extend their reach outside of Canada, and specifically the United States.* » En définitive, la barrière linguistique du nom a fait de la mono-marque un obstacle immédiat pour atteindre l'un des objectifs stratégiques initiaux de Berger-Levrault.

De plus, la transition vers la nouvelle marque a fait perdre à Infosilem son avantage concurrentiel d'identité canadienne. Chez les clients et prospects, cela a soulevé des doutes concernant des aspects fondamentaux, ce qui a eu pour effet de rallonger les cycles de vente. Le Directeur ventes et marketing d'Infosilem décrit l'impact direct sur les clients et la performance commerciale :

In Canada, a lot of our clients go or have implemented Infosilem because they are A. a Canadian company or B. a Québécois company and that's very important to them. So, when we were first implementing the concept of Berger-Levrault, which is a European company that gave a lot of organizations pause and caused them to ask, well, what does that mean for our data? What does that mean for our data centres? What does that mean in terms of our support? Are we now on European times? In terms of the sales cycle and sales strategy, I would say that probably set us back about a year with a lot of these organizations that we were hoping to upsell our new product. (Directeur ventes et marketing, Infosilem)

Le Directeur ventes et marketing a ajouté que cette perte d'identité locale a été particulièrement importante sur le marché américain, où le patriotisme pousse les clients à privilégier les entreprises plus locales : « *Americans who are incredibly patriotic, who wanna keep things local as much as possible are going to automatically look past what they perceived to be a European company when they could go for competitors who are located in North America.* » Le VP stratégie produit, converge sur cette idée que la dimension culturelle et linguistique est significative. Il souligne que les consommateurs américains, en raison de préjugés historiques envers la France, peuvent être réticents à acheter des produits français. Cette réticence est exacerbée par des obstacles linguistiques : « Les États-Unis, d'abord ont des préjugés avec la France ; donc les entreprises

américaines veulent pas acheter des produits français de France et puis ils ne sont pas capables de dire le mot. » En conséquence, les entreprises perçues comme européennes, et plus spécifiquement françaises, se retrouvent doublement désavantagées face à des concurrents nord-américains du marché.

Ces résultats s'inscrivent pleinement dans le cadre conceptuel du capital de marque pays tel que décrit par Barua et Ioanid (2020). Dans ce cas, la perception de la marque s'est trouvée étroitement liée à l'image associée à son pays d'origine. L'entreprise Berger-Levrault a rapidement été identifiée comme française, ce qui a suscité des réactions négatives, particulièrement aux États-Unis, en raison de préjugés culturels. Cette observation corrobore l'idée selon laquelle l'image du pays exerce une influence déterminante sur la réception d'une marque après une acquisition. Par ailleurs, la perte de l'identité locale d'Infosilem a affaibli sa légitimité auprès du marché nord-américain de l'enseignement supérieur, ce qui rejoint les recommandations de Barua et Ioanid (2020).

En définitive, sur le marché nord-américain, la nouvelle identité de marque a agi comme une barrière plutôt qu'un atout concurrentiel. La combinaison d'une prononciation difficile et des préjugés anti-français aux États-Unis a transformé chaque démarche commerciale en un parcours d'obstacles. Contrairement à l'identité canadienne et la prononciation facile d'Infosilem qui était un atout, l'origine et le nom de Berger-Levrault a introduit une incertitude qui a entravé la compétitivité de la marque acquise.

4.2.2. Facteurs réputationnels

La suppression complète du nom "Infosilem" a révélé que la marque Berger-Levrault n'avait aucune notoriété spontanée auprès du public en enseignement supérieur nord-américain, contrairement à Infosilem qui servait de repère sur son marché depuis près de quarante ans. Le Directeur ventes et marketing d'Infosilem décrit la confusion du marché par rapport à cette situation :

When I first arrived at Infosilem, they were going through a bit of an identity crisis. They had just been acquired by Berger-Levrault, and I believe the direction from France was to envelope everything that was Infosilem. They wanted to take over the brand because they were the larger corporation, as is their prerogative to do and I think they were under a false notion that Berger-Levrault is incredibly well known in France, therefore, it must be

incredibly well known in North America [...] They are incredibly strong from a global perspective and from a European perspective. But when we look at North America, it's far less so. So, if you were trying to get information on who Infosilem and it takes you to Berger-Levrault and Berger-Levrault is this entity in France... As a domestic institution or a North American institution trying to find information about this organization that claims to be Canadian and that claims to be North American, I would, I think it's a challenge insofar as why am I not able to find more readily available information on this North American company? And why is it that everything is sort of covered by this Berger-Levrault shell? (Directeur ventes et marketing, Infosilem)

Ce témoignage illustre parfaitement la réalité du marché nord-américain. Le passage à la mono-marque a non seulement rendu Infosilem invisible, mais a également laissé les clients dans l'incapacité de trouver des informations pertinentes, car l'identité canadienne et nord-américaine de la marque était désormais cachée sous la marque Berger-Levrault qui elle est axé sur l'Europe.

De plus, le passage à la mono-marque a immédiatement entraîné une perte de visibilité, tant en ligne que lors des événements en présentiel. Le remplacement du nom Infosilem par le logo rouge BL a eu pour effet de réduire considérablement la reconnaissance de la marque sur son marché. Alors que la stratégie de rebranding progressif visait à favoriser un transfert de capital de marque, les effets observés suggèrent plutôt une destruction de ce capital de marque. Le Directeur général de Berger-Levrault Canada illustre cette situation en décrivant l'expérience vécue lors des salons d'exposition, où les visiteurs ne reconnaissaient plus le kiosque et ne faisaient pas le lien avec le secteur d'activité de la planification des horaires universitaires :

Huge kiosk, right (Figure 4.7)? But nobody knows what we do, because they don't see Infosilem here. [...] This was a disaster. Because Who knows 'burger of Roe'? [...] Well, I showed this to the owners, and they went Oh my God, is this what we created? Well Yeah. your federation of products under one big Berger-Levrault umbrella created this type of brand destruction. (Directeur général, Berger-Levrault Canada)

Le problème de visibilité d'Infosilem pendant cette période est directement lié au faible capital de marque de la marque acquéreuse sur le marché nord-américain. Le Directeur commercial illustre ce problème en expliquant les défis reliés à l'utilisation du logo rouge :

Well, it was like having to start all over again. That's what it was, because to me, you just can't swap out one name with another. It wasn't that simple because. First of all, the name left (Infosilem), and the thing is this if I see this visually (mono-marque), without anybody explaining it to me and I try to understand it OK BL what is that? Is that really B L? Is that 3 L? it has to be explained. Versus if I see the name Infosilem, I remember right away, OK that's what it is. It's apparent to me. So that's the tricky part. Unless you were explaining this

to an individual, it was hard to bring awareness to what we were actually doing. Just looking at this it doesn't tell you anything unless you know that Infosilem was bought by Berger-Levrault [...] Berger-Levrault is not a known entity outside of Europe, so I will guarantee you if I poll 100 people in the US in the educational sector and ask what Berger-Levrault is, I can guarantee I won't get one answer that's correct. I mean it's not a known entity, and even if they do go on the website. A lot of it is focused on the public sector. In Europe and they have a lot of public sector type of applications. (Directeur commercial, Infosilem)

Ce passage souligne que la disparition du nom Infosilem, couplée à l'absence de notoriété de Berger-Levrault en Amérique du Nord, a rendu la spécialisation d'Infosilem incompréhensible pour le public. L'identité de la marque a été brouillée, car l'ancrage réputationnel qui la reliait à son expertise a été soudainement effacé.

Le modèle de Sharma et al. (2019) démontre qu'en B2B, le capital de marque découle de la réduction du risque, de la confiance dans la performance constante, et de l'historique relationnel. Une marque bien implantée devient alors un repère fiable qui rassure les clients. Dans le cas d'Infosilem, quarante années de présence sur le marché nord-américain de la planification d'horaires universitaire avaient créé ce capital de marque. Les clients associaient immédiatement la marque à la qualité, la spécialisation et la sécurité du choix. Le passage à la mono-marque Berger-Levrault a supprimé ce repère. La marque acquise n'ayant aucune notoriété en Amérique du Nord, elle n'a pas pu hériter de la loyauté déjà acquise par Infosilem.

En ligne, la perte de reconnaissance est tout aussi significative. Les recherches ciblées comme "Infosilem Scheduling" mènent à un site Berger-Levrault qui se concentre principalement sur des applications pour le secteur public. Cette navigation a compliqué le positionnement de la marque pour le marché universitaire nord-américain, comme l'illustre le Directeur commercial :

When you type “scheduling solutions,” this site comes up, but even then, you really have to know where to look on the website to find Infosilem products – it’s frustrating. [...] If I’m looking for “course scheduling” on the website, I shouldn’t have to navigate around to figure it out. Unless you hit it right on, you’re not going to find it. Then, depending on the search-optimization tools you’re using, even if you’re showing up as #1 under Berger-Levrault, prospects are still wondering, “What am I looking for here?” It wasn’t that apparent. (Directeur commercial, Infosilem)

Ce témoignage démontre que même une présence numérique ne garantit pas la visibilité. Malgré un bon référencement potentiel de Berger-Levrault, la structure et le contenu du site sont tellement

orientés vers d'autres marchés qu'ils créent une barrière de navigation, laissant les prospects dans la confusion sur un marché où le bouche à oreille compte beaucoup.

Les quarante ans d'expertise dans le secteur de la planification universitaire était un signal distinctif qui permettait aux parties prenantes d'identifier Infosilem parmi les concurrents. La mono-marque a obligé les équipes à reprendre le travail de reconnaissance de marque de zéro, comme l'exprime le Directeur commercial : « So if we were last year at a conference for Infosilem and then this year as Berger-Levrault then OK, we have to start all over again because the Infosilem name wasn't there anymore». L'ancien VP opérations réitère en ajoutant que cette perte au niveau de la marque a annihilé des années de travail acharné pour établir la crédibilité de la marque en Amérique du Nord :

I'll take a huge step back. Uh introducing Infosilem into the US as a company, as a product line, as a brand at the start was a challenge. It took us years to get that brand recognition in terms of who we are and what we do and still it's such a large market. I could be talking to folks in Texas, and they go well who are you? But if they talked to their peers or they did a bit of research they go, OK, this is viable, I understand who they are, they've had success and so on. Introducing Berger-Levrault and removing Infosilem in some respects, it's starting that over again. (Ancien VP opération, Infosilem)

Ces résultats peuvent être mis en perspective avec l'analyse de Beise-Zee (2021), selon laquelle un rebranding peut préserver le capital de marque lorsque les éléments fondamentaux tels que le personnel et l'offre, restent inchangés, même si le nom et l'identité visuelle évoluent. Dans le cas d'Infosilem, ces éléments sont effectivement demeurés constants. Cependant, les parties prenantes n'ont pas pu faire le lien entre l'ancien nom, qu'elles connaissaient et auquel elles faisaient confiance, et le nouveau nom les empêchant de percevoir cette continuité.

Ultimement, les obstacles d'ordre réputationnel et culturel rencontrés au cours de la transition ont mis en évidence la difficulté de réaliser un transfert de capital de marque par un rebranding progressif. Bien que la littérature présente cette approche comme appropriée pour faciliter ce type de transfert, les résultats de cette étude montrent qu'elle ne permet pas nécessairement de surmonter certains freins, tels que la difficulté à prononcer le nom de la marque, les associations négatives liées à son pays d'origine, le manque de reconnaissance sur le marché cible ou encore les associations à d'autres domaines d'activités. Pour rester compétitives, les équipes locales ont

dû mettre en place un ensemble de pratiques adaptées pour tenter de maintenir leur compétitivité sur le marché.

4.3. Gestion des barrières

Face aux défis culturels et réputationnels identifiés précédemment, l'équipe d'Infosilem a dû déployer des pratiques pour naviguer la transition de marque et maintenir sa position sur le marché. Cette section explore les pratiques adoptées par les employés et la direction de la marque acquise pour gérer ces barrières. Elle se concentre, d'une part, sur les pratiques d'adaptation pour atténuer les difficultés rencontrées, et d'autre part, des pratiques de résistance visant à préserver la compétitivité d'Infosilem dans le marché d'enseignement supérieur nord-américain.

4.3.1. Pratiques d'adaptation

L'équipe d'Infosilem a mis en œuvre une série de pratiques d'adaptation, cherchant à appliquer les directives de la stratégie d'intégration de marque tout en tenant compte des réalités du marché nord-américain. Ces ajustements clés se sont articulés autour de trois stratégies : l'utilisation d'un acronyme pour simplifier la prononciation, la mise en avant de la maison-mère comme levier de légitimité, et la communication d'une continuité rassurante pour les parties prenantes.,

Abréger pour prononcer

Pour contourner la difficulté de prononciation du nom Berger-Levrault auprès d'une clientèle majoritairement anglophone, les représentants commerciaux d'Infosilem ont adopté l'acronyme BL. Sur le terrain, notamment lors des conférences, l'équipe se présentait d'abord par ce raccourci avant de parler de la ligne de produits. Le Directeur commercial d'Infosilem confirme cette pratique : « *So if you notice on the logo, there's a big BL on the side. At conferences we'd just say, "We're BL, and we happen to have the Infosilem product line," but I didn't like that the Infosilem name just disappeared.* » L'ancien VP opérations explique que l'utilisation de l'acronyme était perçue comme une solution plus simple pour le marché américain : « *I was hoping we could use BL more because we say BL a lot, right? And that would have been a lot easier to use in the US.* »

Cette initiative, bien que née du besoin des équipes locales, a également été envisagée par la marque acquéreuse. L'ancien VP opération ajoute que la direction en France avait même exploré l'utilisation du domaine bl.com, mais que l'opération est restée impraticable, le nom appartenant

déjà à un tiers. Cette recherche, bien que non fructueuse, confirme que la marque acquéreuse soutenait également cette simplification. Cette pratique a permis de réduire la barrière linguistique tout en reconnaissant l'appartenance à la marque acquéreuse, illustrant une forme d'adaptation au contexte local.

Faire connaître la marque acquéreuse

Dans une logique d'effet de halo, un mécanisme jugé particulièrement efficace en contexte B2B où le risque perçu est élevé (Kalafatis et al., 2012), la marque acquise a mobilisé la marque acquéreuse pour projeter sur son offre la crédibilité technologique et financière d'un grand groupe. En salon, le Directeur commercial affirme que ce discours a été généralement bien accueilli :

When I'm asked, I just say: We were acquired by a huge conglomerate in 2016, and they bring a lot of development expertise – mainly in SaaS, security, and development tools. Our move toward subscription-based, cloud-hosted products relies on that know-how. [...] They provide the hosting and security platforms, the subscription models, even the development tools we use, and that's the biggest selling feature I share with clients. When I explain it that way, they reply, Yeah, that makes sense – they like it because they see we now have major technical expertise to draw from. (Directeur commercial, Infosilem)

D'ailleurs, la preuve concrète de l'investissement de la marque acquéreuse vis-à-vis Infosilem se trouve dans le financement massif qui a rendu possible la réécriture du logiciel pour le passage au cloud. L'ancien VP opérations précise l'ampleur de cet engagement pour la marque acquéreuse :

So, they came to the table with all the expertise, the knowledge – having done this before [...] from a technological standpoint, that was huge. And, of course, from a financial standpoint – the capability to invest – because following the acquisition the major project put on the table from a development standpoint was the rewrite of our web-based applications to cloud-based. Huge investment on the part of Berger-Levrault, a multi-year investment. (Ancien VP opération, Infosilem)

Cette pratique a donc permis de rassurer les clients sur la pérennité de la solution et de projeter une image de solidité et d'innovation, transformant l'association à la marque acquéreuse en un atout pour justifier la légitimité du produit sur le marché.

Communiquer la continuité

Afin de rassurer les parties prenantes, Infosilem a misé sur deux piliers de continuité qui ont agi comme des repères stables malgré les changements visuels. D'abord, le maintien des figures

historiques au sein de l'équipe a été un facteur clé de réassurance pour une base clientèle tissée de longue date. Comme l'explique le Directeur commercial, certaines de ces relations remontent à la fondation de l'entreprise :

There's a level of loyalty with the Infosilem products that I don't really see elsewhere. It's unheard of. For you to see companies using the same product 10, 15, 20 years even. [...] Some key members of the staff stayed on, and I think that helped with it because clients and business partners were familiar with them, so that helped to carry over. It gave them a sense of comfort, a sense of confidence that we would move forward. Now if they had left... it would have been detrimental to the company. (Directeur commercial, Infosilem)

Cette fidélité interpersonnelle était un atout majeur, et sa force est telle que, même lors des salons, la reconnaissance passait d'abord par l'équipe. Le Directeur ventes et marketing souligne que : « *Attendees would go "OH Infosilem. Yeah... we recognize some of the older salespeople who used to be with the company."* » En misant sur cette fidélité relationnelle, la marque acquise a amorti l'effacement temporaire de son nom et a conservé un élément crucial de son capital de marque.

Au-delà de la continuité des personnes, l'autonomie préservée du produit a constitué un autre repère majeur pour les clients et les employés. Berger-Levrault a financé la modernisation technologique, mais n'a jamais dicté l'orientation du logiciel. Cette autonomie a permis de préserver l'ADN de la marque, comme l'atteste le Directeur commercial :

Now to Berger-Levrault's credit, they made certain that it's still a viable product. We're not going to do anything to it and to this date they never imposed their will on what Infosilem should be doing with respect to product development, product research, product-level marketing or anything like that. (Directeur commercial, Infosilem)

Ainsi, tandis que l'identité visuelle oscillait, le produit Infosilem et son équipe demeuraient relativement inchangés, nourrissant la perception d'une continuité rassurante. Cette constance a permis de clarifier le message auprès du marché, l'acquisition a ajouté des moyens, et non retiré l'ADN de la marque.

4.3.2. Pratiques de résistance

L'équipe d'Infosilem a également déployé des pratiques de résistance pour faire face à la nouvelle architecture monolithique, qui menaçait sa visibilité commerciale. Cette résistance s'est appuyée sur deux leviers complémentaires : le maintien informel de la stratégie d'intégration de co-

marquage ainsi une démarche ascendante de communication pour transformer les enjeux locaux en un risque tangible pour la marque acquéreuse.

Maintien du co-branding en phase 3

Alors que la phase finale d'intégration visait l'implémentation d'une mono-marque, la filiale s'est octroyé le droit de réactiver la stratégie d'intégration de co-marquage en maintenant le cologo sur tous les documents sous son contrôle local. Cette pratique a créé un écart avec les documents officiels du siège, qui n'affichaient que le logo de Berger-Levrault. Le VP de la stratégie produit détaille comment cette résistance a été mise en œuvre au quotidien :

Sur Infosilem, il y a eu certains éléments marketing qui ont adopté le logo comme ça [mono-marque Berger-Levrault] et certains qui sont restés avec le cologo ; alors on n'a pas fait une transition complète parce qu'on continuait à pousser auprès de l'administration du groupe Berger-Levrault pour revenir à une marque Infosilem. Alors on a, on a stoppé la motion. Là, il y a eu des y a des communications clients qui partent avec ce logo, des documents qui avaient ce logo, mais beaucoup restaient encore sur le cologo. En fait, tout ce qui passe entre les mains de l'équipe Infosilem restait avec le cologo. Puis, s'il y a des choses qui nous échappaient ou qui étaient faits sans qu'on sans qu'on sache un communiqué client quelconque, Ben là ça pouvait sortir avec le logo Berger-Levrault, sinon de la majorité, on essayait que ça soit le cologo toujours. (VP stratégie produit, Infosilem)

Cette résistance symbolique a servi de bouclier identitaire contre l'effacement total de la marque Infosilem. L'objectif était de renégocier implicitement la stratégie d'intégration, en signalant que le niveau de convergence imposé dépassait le seuil acceptable pour le marché local. Cette démarche a démontré que la préservation du capital de marque local primait sur l'alignement visuel attendu par la direction, car elle était jugée essentielle pour le maintien de la compétitivité de la marque acquise sur son marché.

Communication des enjeux à la marque acquéreuse

Face aux difficultés à concrétiser le transfert du capital de marque vers Berger-Levrault, l'équipe d'Infosilem a initié une démarche de communication ascendante en compilant des preuves tangibles pour démontrer qu'une simple gêne linguistique pouvait en réalité constituer un risque concret. Le Directeur ventes et marketing raconte l'exemple d'une vidéo montrée au Directeur général pour illustrer la situation :

One of the first things that I presented to the General Manager was a recording of an older lady who approached our booth in Phoenix who had a very difficult time trying to pronounce who we were, and it was sort of a light moment. We tried to keep it as light as possible. But when he saw that, I think it's sort of solidified for him that that Berger-Levrault perhaps is not the brand we want to be leading with. For the one thing, it's difficult to pronounce. I mean, let's not to be crass, but it is for non francophones it's a difficult thing to say. (Directeur ventes et marketing, Infosilem)

Comme l'illustre la vidéo présentée au Directeur général, l'enjeu de la prononciation n'était pas un simple détail, mais un véritable frein à la pénétration du marché américain. La difficulté d'une cliente à prononcer le nom de l'entreprise a mis en lumière une réalité commerciale cruciale : un nom de marque incompréhensible est un obstacle direct à l'acquisition de nouveaux clients. Cette barrière linguistique s'accompagnait d'un autre problème, relevé par le Directeur commercial lié à la visibilité en ligne et à la recherche de la marque :

I mean, our argument was, well, if I can't find it on their website, what makes you think a prospect is going to? Because it was complicated – you had to know exactly what you were looking for. We explained this to senior management. [...] It shouldn't be that I have to navigate all around to figure it out. Unless you hit it right on, you're not going to find it. [...] We did get people hitting our website – don't get me wrong – but I wonder how many more would have if they knew, 'Oh, that's Infosilem, I've heard of them before'. In this sector people move around a lot. They may start in one school, then go to another. If they go to another school and they're lacking scheduling tools, they'll say, 'Oh yeah, I remember I used to use it at the other school.' But if they tell their team, 'I looked for Infosilem and I really can't find this company anymore,' they'll end up using something else. That's where the continuity was cut off – it just wasn't there anymore." (Directeur commercial, Infosilem)

Ainsi, le problème ne se limitait pas à la prononciation : la combinaison d'une marque difficile à dire et d'une architecture web peu intuitive fragilisait la reconnaissance d'Infosilem et sa capacité à capter des prospects déjà sensibilisés. Le Directeur général de Berger-Levrault Canada confirme que cet argument a été central et qu'il a permis de reformuler l'enjeu aux yeux de la marque acquéreuse :

The key argument was that it doesn't make any sense to keep on going the way we are. If we're gonna go and attack the American market, we need to look like a software company not a product appendage of a really large company which is unpronounceable in English because 'Burger Lavrov' doesn't mean a thing. (Directeur général, Berger-Levrault Canada)

Cette pratique a permis de mettre en évidence que l'architecture monolithique ne fonctionnait pour Infosilem et qu'elle empêchait la marque de se positionner comme une marque de logiciels crédible sur le marché nord-américain. La marque acquéreuse a ainsi pu être convaincue de la nécessité de

rouvrir le dialogue, ce qui a marqué un tournant vers une approche plus collaborative et mieux informée par les réalités du marché.

4.4. Révision de la stratégie de marque

Autour de la même période, Berger-Levrault menait l'intégration d'autres acquisitions confrontées à des enjeux similaires, ce qui a entraîné une révision de la stratégie globale du portefeuille – un chantier rendu prioritaire avec l'arrivée d'un nouveau PDG. Comme l'explique le VP stratégie produit :

En même temps, d'autres lignes de produits dans d'autres régions du monde, que ce soit en Italie ou en Espagne, vivaient le même challenge. Le mouvement qu'on a amorcé maintenant de refaire naître les marques, ce sont aussi les autres lignes de produits qui commencent à pousser, et même Berger-Levrault en France a commencé à mettre en avant leurs marques de produits et à mettre en arrière-plan Berger-Levrault. (VP stratégie produit, Infosilem)

La stratégie d'intégration de la marque Berger-Levrault a ainsi connu un tournant majeur grâce à une conjonction d'événements qui a rouvert le dialogue entre les marques acquises et la marque acquéreuse au sujet de la stratégie d'intégration. D'un côté, les pratiques de résistance d'Infosilem, appuyées par des preuves concrètes du terrain, ont montré que la mise en œuvre de la mono-marque nuisait à la performance sur son marché nord-américain. De l'autre, un changement de leadership au sein de la direction de la marque acquéreuse a introduit un regard plus ouvert aux besoins des entités locales et davantage axé sur la performance commerciale que sur l'affichage uniforme de la marque.

Ce changement de cap, jugé déterminant par le Directeur général de Berger-Levrault Canada, se résume ainsi : « *Change at the top level was critical. It's critical. The old management used to say Berger-Levrault first, the new management said client acquisition first.* » Ce contexte a permis de transformer la discussion entourant l'intégration de marque en une coproduction où la marque acquise apportait ses données de marché et la marque acquéreuse reconSIDérait l'équilibre entre cohérence globale et adaptation locale.

Il en a résulté une révision complète de la stratégie en faveur d'une architecture de marque hybride à l'échelle du portefeuille, où différentes typologies d'architecture coexistent (Kapferer, 2012). Plutôt qu'une approche strictement mono-marque, la direction a opté pour une stratégie plus

nuancée selon les marchés : certaines entités maintiennent un co-marquage, d'autres sont entièrement intégrées, et d'autres encore conservent leur indépendance. Comme l'explique l'ancien VP opérations, cette logique implique d'adapter le positionnement à la force et au rôle de chaque entité : « *There are different types of brands within the portfolio, some of them that should be 100% BL, some of them are co-branded and some of them remain on their own because they're such a strong brand in the market that we positioned them in.* »

Dans le cas d'Infosilem, l'option retenue a été de revenir à une marque entièrement indépendante, sans ombrelle visible, afin de recréer un lien clair entre la marque et son expertise en planification d'horaires dans l'enseignement supérieur. Comme l'a résumé le VP stratégie produit :

On veut être connu, que les gens associent la marque avec ce qu'on fait ; c'est-à-dire avec le domaine des horaires dans l'éducation supérieure. On veut créer cette association que lorsque les gens voient l'éventuel nouveau logo puis pensent Infosilem, ils pensent aussi à la création d'horaires dans l'éducation supérieure. (VP stratégie produit)

Ce qui suit retrace l'évolution vers cet objectif : d'abord le plan de rebranding progressif négocié en deux temps, puis les pratiques de collaboration qui ont marqué sa mise en œuvre, marquant la fin d'une évolution visuelle illustrée à l'Annexe 1.

4.4.1. Rebranding progressif (2 phases)

Phase 1 : Le retour du cologo (2023)

Le rebranding a été amorcé de manière progressive pour éviter de brusquer le marché. L'équipe locale a eu l'approbation de la marque acquéreuse pour réintroduire le cologo comme solution transitoire. Cette approche a permis à la marque acquise de regagner de l'autonomie et d'entamer une nouvelle dynamique de collaboration avec la marque acquéreuse, comme l'explique le Directeur ventes et marketing :

The way you eat an elephant is one bite at a time. So, we would just choose little battles here and there and subtly take as much autonomy for ourselves as possible [...] From this iteration of the logo [mono-marque], we were able to go back to cologos not only for Infosilem, but for all the lines of business. And you know, once BL saw that we were willing to make concessions, and not every hill was something that we needed to die on, I think they became a little bit more flexible in what it was that they were going to sort of give up for the greater good as well. So, from that perspective, I think it's a very collaborative approach. Obviously, we still are bound to some of the branding necessities dictated by France like

colours and fonts, but again, those are things that I'm willing to work with if it maintains happiness on both sides. It maintains a cordial relationship and we're able to move forward with what it is that we're doing. (Directeur ventes et marketing, Infosilem)

Le participant ajoute que cette phase a permis de réintroduire le nom Infosilem auprès des parties prenantes et de faire réapparaître le nom Infosilem aux côtés de Berger-Levrault lors des salons professionnels. Cette première étape du rebranding progressif a ainsi permis de restaurer la visibilité d'Infosilem et de renforcer sa légitimité sur son marché. Les clients et partenaires retrouvent un repère familier et Infosilem redevient associé à ses 40 ans d'expérience dans le domaine, réaffirmant sa crédibilité technique et sectorielle. Elle a surtout créé les conditions politiques et relationnelles nécessaires pour franchir, dès la phase suivante, le pas vers une marque entièrement indépendante.

Now we've almost done a complete 180 where France now recognizes the brand recognition of Infosilem in North America and are giving us that autonomy to sort of put that front forward again. So now what we're doing is subtly and respectfully scrubbing the visual of Berger-Levrault from most of our marketing materials and focusing primarily on Infosilem, which is the brand that people have known for the last 15-20 years and trust. (Directeur ventes et marketing, Infosilem)

En résumé, la Phase 1 a constitué un compromis collaboratif qui a restauré la visibilité d'Infosilem, confirmé sa valeur sur son marché et préparé le terrain pour son indépendance complète lors de la phase suivante.

Phase 2 : L'indépendance totale (2025)

Le point culminant de cette transition a eu lieu en 2025 avec le lancement d'une identité de marque Infosilem totalement indépendante de celle de Berger-Levrault. Ce virage s'est traduit par trois réalisations majeures : un site web autonome, un logo entièrement revisité et un nouveau kiosque assurant une présence distinctive lors des salons professionnels.

Le domaine infosilem.com, propriété historique de la marque mais redirigé vers berger-levrault.com depuis plusieurs années, a été réactivé pour héberger un site distinct (voir Figure 4.8). Comme l'explique le VP Stratégie produit :

D'abord infosilem.com c'est le domaine qui nous appartient depuis toujours mais qu'on a toujours conservé. Il y avait une redirection sur berger-levrault.com. On va remettre de l'avant un site web directement créé par nous, puis avec du contenu propre et spécifique à

Infosilem. Où est-ce qu'on va parler des enjeux dans le milieu de l'éducation supérieure, notre entreprise donc Infosilem spécifiquement, la ligne de produits et notre équipe de services.

Le rétablissement du domaine infosilem.com est à la fois symbolique et fonctionnel. Il permet à Infosilem de présenter directement son expertise, ses solutions et son positionnement dans le domaine des horaires en enseignement supérieur nord-américain. Pour le Directeur général, cette vitrine a dû se hisser au niveau des standards du marché : « *If you're gonna go head-to-head with the big guys, you gotta at least look like them [...] So we went to best of breed kind of thing and looked at what key players in the market are doing. And then we did something similar that resonated with what we do. »*

Figure 4.8 : Capture d'écran : site Web Infosilem.com (2025)



En parallèle, un logo indépendant a été développé (voir Figure 9), tout en s'appuyant sur une première proposition de l'équipe marketing de BL France. Pour le Directeur ventes et marketing, ce travail illustre bien la collaboration entre les deux entités : « *Some of the key steps include the website, the new logo, which by the way – the initial concept was created by BL France – so as I talked about that collaborative effort, it was their marketing expert that was able to sort of give us a first iteration that we built the current logo upon. »* Conçu à partir d'une proposition initiale de la marque acquéreuse, le nouveau logo est présenté comme le fruit d'une collaboration, modernisant l'image tout en conservant une continuité visuelle rassurante pour la clientèle existante.

Figure 4.9 : Nouveau logo Infosilem



Un nouveau kiosque a été conçu pour mettre en avant la marque de façon claire et autonome lors des salons professionnels, renforçant la reconnaissance immédiate d'Infosilem auprès des visiteurs (Figure 4.10).

Figure 4.10 : Nouveau kiosque Infosilem (Ellucian Live 2025)



L'efficacité de ce rebranding a rapidement été constatée sur le terrain. Lors d'un congrès nord-américain, quelques semaines après le lancement, un visiteur s'est arrêté devant le nouveau kiosque pour demander : « *Is this Infosilem, as in the Montreal-based Infosilem?* » Intrigué par la réapparition de la marque, il explique vouloir comprendre pourquoi « *you guys disappeared for a good four five years there, what happened?* » et s'est enquise de plusieurs employés qu'il connaissait autrefois. Cette interaction spontanée a démontré que le retour du nom Infosilem a réactivé instantanément le capital-reconnaissance et le capital-relation que le marché avait conservés, mais ne parvenait plus à retrouver.

Une communication interne, publiée lors du lancement du nouveau site infosilem.com, relie ces changements visuels et structurels à des objectifs clairs. Le rétablissement d'un site distinct et d'un langage visuel propre vise à offrir un point d'entrée facile d'accès aux clients et prospects, tout en

réaffirmant l'expertise de l'entreprise dans la planification d'horaires en enseignement supérieur. Cette clarification de l'identité, combinée à une meilleure accessibilité des informations sur ses solutions, devait contribuer à regagner la confiance du marché et à positionner Infosilem comme un acteur innovant et fiable. Comme l'énonce le communiqué :

Ces mises à jour ne sont pas seulement esthétiques ; elles reflètent notre orientation stratégique vers l'apport d'une valeur exceptionnelle au secteur de l'enseignement supérieur. Le site Web dédié garantit que l'expertise et les solutions d'Infosilem soient présentées de manière claire et accessible, tandis que la nouvelle image de marque renforce notre visibilité et notre crédibilité sur le marché. (Communiqué interne – Lancement du site Web infosilem.com)

Plusieurs participants soulignent que, parmi les effets immédiats, figurent le regain d'un fort sentiment d'appartenance au sein des équipes locales et chez les clients, la reconnaissance d'une marque associée à l'innovation, mais désormais portée par une image modernisée. Le retour à la marque Infosilem a surtout mis fin à la confusion, offrant une clarté bienvenue, comme le souligne le Directeur commercial :

We're Infosilem again. To me it gets rid of all that confusion. I mean in terms of OK, I know Infosilem, they do scheduling it's simple. I understand it and there's no confusion. I know exactly what I'm going to be looking for because it's apparent it's right there. I could see it. And it makes things much, much simpler, much easier in terms of moving forward, even for marketing plans. Awareness is simple. We're not introducing two different variables. (Directeur commercial, Infosilem)

Ainsi, au-delà du changement visuel, ce rebranding progressif a permis de rétablir un positionnement cohérent, tant pour les équipes internes que pour le marché. Celle-ci démontre aussi la capacité de la marque acquise et de la marque acquéreuse à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun. Cette dynamique, amorcée lors du déploiement de l'identité indépendante, s'est appuyée sur des pratiques de collaboration clés que nous détaillons dans la section suivante.

4.4.2. Pratiques de collaboration

L'indépendance visuelle et stratégique acquise lors de la dernière phase du rebranding progressif représente l'aboutissement d'un travail de négociation continue entre la marque acquise et la marque acquéreuse.

Reconnaissance du capital de marque local

Cette relation repose désormais sur un équilibre entre autonomie locale et cohérence globale, construit sur la base d'intérêts réciproques. Pour l'ancien VP opérations, cette nouvelle configuration traduit une évolution profonde de la manière dont Berger-Levrault gère ses marques :

It definitely to me, means that shareholders and executives have a different perspective on achieving their goals and on success with their solutions and recognize that it's not always through Berger-Levrault and putting it front and centre. It's in investing in their assets and putting their assets out there to achieve success, because to me it's huge that they've removed any kind of representation of Berger-Levrault here. (Ancien VP opération, Infosilem)

Cette nouvelle stratégie de gestion de marque illustre, par les instances dirigeantes chez la marque acquéreuse, de la valeur des marques locales et de leur capacité à porter la performance commerciale sur leur marché. Les dirigeants de Berger-Levrault acceptent que la performance ne passe pas toujours par la mise en avant de la marque acquéreuse, mais aussi par l'investissement et la visibilité accordés à ses marques acquises.

Autonomie encadrée pour la marque acquise

Plusieurs participants décrivent la relation actuelle comme un processus collaboratif nécessitant un entretien constant. L'autonomie est accordée en échange du respect de certaines lignes directrices. Le Directeur ventes et marketing explique cette logique :

What I think we want to do is sort of be collaborative and, at the end of the day, they are a big organization that has a number of resources and expertise that we can leverage. So, I think that working in a collaborative approach where there's a bit of a give and take is beneficial to both organizations. It's recognized that we want a little bit more autonomy because that is going to allow us to do better in our sales efforts. As a result of that, France is willing to give us a little bit more autonomy in specific areas that we ask for. However, they just request things maintain consistent in terms of overall look and feel as it relates to brand colours, brand fonts, things of that nature. So, while we're able to do what we want in key aspects, their request is that we just do it in a way that still has a light reference to Berger-Levrault. (Directeur ventes et marketing, Infosilem)

Cette logique permet à Infosilem d'adapter ses actions marketing à son contexte nord-américain tout en respectant la cohérence visuelle du groupe. Infosilem obtient plus d'autonomie sur ses

actions marketing et commerciales, mais s'engage à respecter certaines lignes directrices de marque.

D'ailleurs, l'autonomie gagnée profite aux deux parties. Le Directeur ventes et marketing affirme qu'elle permet à Infosilem de renforcer son positionnement local et, à Berger-Levrault, d'ouvrir des opportunités d'expansion en s'appuyant sur les réseaux déjà établis par sa filiale :

I think that once we sort of have a more pronounced foothold in the United States under Infosilem, I think that what they would like to do is expand their own brand a little bit using or leveraging some of those footholds that we already have in place. So, allowing us to sort of get in there, expand what we currently have, really solidifying ourselves as one of the providers in the States will allow them to leverage those relationships that are built to perhaps introduce other offerings that they may have through other lines of business. (Directeur ventes et marketing, Infosilem)

Affiliation sélective à la marque acquéreuse

Le Directeur général insiste sur le fait que l'affiliation à Berger-Levrault soit maintenue dans des emplacements stratégiques lorsque cela apporte de la confiance : « *I'd like to see Berger-Levrault in the footer and in the About Us section. I'd be really for having a strong affiliation where it makes sense and where it lends credibility.* » Ainsi, la marque Berger-Levrault est présente dans des espaces précis, pour apporter une valeur ajoutée sans dominer le discours.

Cette approche est parfaitement illustrée par le nouveau site web de la marque acquise. Sur la page « À propos », Infosilem se positionne d'abord comme un acteur spécialisé dans le domaine de la planification horaire en enseignement supérieur, affirmant son identité distincte : « Depuis plus de 35 ans, Infosilem est à l'avant-garde en fournissant des solutions logicielles de planification d'horaires de premier ordre pour l'enseignement supérieur [...] aujourd'hui, nous sommes reconnus comme des experts... » Puis, la mention de la marque acquéreuse intervient de façon mesurée, soulignant la valeur ajoutée de cette affiliation : « Infosilem est fier de faire partie du Groupe Berger-Levrault, éditeur de logiciel international [...] En conjuguant les solutions de planification d'horaires avancées d'Infosilem avec les ressources et la présence internationale de Berger-Levrault, nous offrons une valeur et un soutien inégalés à nos clients. » La présence visuelle de Berger-Levrault est également maintenue dans un rôle de soutien, comme en témoigne le logo du groupe dans le pied de page du site web (voir Figure 4.11).

Figure 4.11 : Capture d'écran du bas de page du site Web Infosilem.com (2025)



Ce choix reflète une stratégie d'intégration maîtrisée, qui valorise la force de la marque acquéreuse tout en évitant de diluer le capital de marque d'Infosilem. Sur ce point, le VP stratégie produit explique que la collaboration vise à maintenir un lien clair avec Berger-Levrault pour capitaliser sur sa solidité, tout en affirmant l'indépendance d'Infosilem :

Il faut démontrer que Berger-Levrault est derrière parce que c'est quand même un grand joueur qui montre une certaine assurance de pérennité de l'entreprise –Berger-Levrault se plaît à dire qu'elle a été fondée il y a 600 ans, l'entreprise qui a imprimé les premiers livres de Napoléon et c'est vrai, ça existe depuis des centaines d'années, Berger-Levrault. Mais ce qui est important c'est que ça montre qu'il y a une pérennité, puis que l'entreprise a les reins solides. Alors c'est sûr qu'on veut garder l'association quand même dans la section qui sommes-nous. (VP stratégie produit, Infosilem)

Ainsi, le passage à une architecture de marque hybride, avec une indépendance complète pour Infosilem, repose sur un ensemble de pratiques de collaboration établies : la reconnaissance, par la marque acquéreuse, de la valeur stratégique des marques acquises ; l'octroi d'une autonomie accrue en contrepartie du respect de lignes directrices visuelles communes ; la recherche d'un bénéfice mutuel où l'ancrage de la marque acquise ouvre des perspectives d'expansion à la marque acquéreuse ; le maintien d'une affiliation sélective qui renforce la crédibilité de l'offre; et, enfin, la capitalisation sur la solidité historique de l'acquéreur. Ces pratiques illustrent qu'au-delà des choix graphiques, la réussite d'un rebranding passe par une négociation continue, une écoute réciproque et un alignement des objectifs globaux sur les réalités locales.

Chapitre 5 : Discussion et conclusion

Ce chapitre propose une discussion des résultats de l'étude en les situant dans la littérature sur la gestion de marque en contexte de fusions et acquisitions B2B. En analysant le parcours d'Infosilem, cette recherche a examiné comment une marque acquise compose avec la stratégie d'intégration imposée par une marque acquéreuse cherchant à standardiser son portefeuille de marque. Le chapitre se déploie en quatre volets principaux, à savoir la discussion des résultats, les contributions théoriques, les implications managériales, et enfin les limites de l'étude assorties des pistes pour de futures recherches.

5.1. Discussion des résultats

À la suite d'une acquisition, la trajectoire d'un rebranding est généralement définie par la marque acquéreuse et s'impose à la marque acquise. Dans le cas étudié, cette trajectoire prenait la forme d'un rebranding progressif vers une architecture monolithique, orchestrée par la marque acquéreuse dans l'optique de transférer le capital de la marque acquise vers sa propre identité. Cependant, nos données indiquent que ce processus n'a pas abouti au transfert visé. Au contraire, ce rebranding progressif a agi comme une méthode de diagnostic, révélant au fil de ses phases les barrières culturelles et réputationnelles qui empêchaient le transfert de capital de marque de se produire sur le marché visé. Ce déroulement par étapes a ainsi mis en lumière les incompatibilités qui ont finalement mené à une révision concernant l'architecture de marque imposée à la marque acquise.

L'étude a permis d'identifier deux types de barrière au transfert du capital de la marque acquise à la marque acquéreuse : des barrières culturelles et des barrières réputationnelles. Les barrières culturelles tenaient notamment à la difficulté de prononciation du nom de la marque acquéreuse, à ses connotations éloignées du marché local, ainsi qu'à une perception sectorielle et géographique qui ne correspondait pas aux repères habituels du marché vis-à-vis la marque acquise. Ceux-ci ont eu un impact direct sur les efforts commerciaux de la marque acquise. Les équipes ont dû consacrer une part importante de leurs échanges à expliquer l'identité et la prononciation du nom de la marque acquéreuse, au détriment de la présentation de l'offre. Ce détournement d'attention, couplé aux perceptions défavorables liées à l'origine de la marque, a eu pour effet d'allonger les cycles

de vente. D'autre part, les barrières réputationnelles, définies par l'absence de notoriété spontanée de la marque acquéreuse sur le marché cible et par l'effacement d'un repère identitaire solidement associé à l'expertise de la marque acquise, ont fragilisé la légitimité commerciale de la nouvelle identité. La disparition progressive du nom de la marque acquise a causé une perte de reconnaissance dans les espaces de visibilité clés, comme les événements professionnels et les recherches en ligne, diluant l'image d'expertise bâtie sur plusieurs décennies.

L'étude a ensuite permis d'identifier trois pratiques que la marque acquise peut adopter pour gérer les barrières liées au transfert du capital de marque : les pratiques d'adaptation, les pratiques de résistance et les pratiques de collaboration. Chacune de ces pratiques a contribué, de manière distincte mais interreliée, à maintenir la compétitivité de la marque acquise sur son marché en négociant l'équilibre entre la cohérence du portefeuille de la marque acquéreuse et pertinence locale de la marque acquise.

Face aux difficultés observées dans le transfert de capital de marque, la marque acquise a mis en œuvre des pratiques d'adaptation pour maintenir sa compétitivité sur le marché. L'une de ce pratique consistait à simplifier certains éléments d'identification de la marque acquéreuse afin d'en faciliter l'acceptation auprès du marché cible. Elle a également mobilisé l'effet de halo de la marque acquéreuse, capitalisant sur sa crédibilité technologique et financière pour renforcer la confiance des clients et prospects. En outre, elle a communiqué activement les éléments de continuité, tels que le maintien du personnel clé et la stabilité de l'offre, afin de préserver les repères relationnels et techniques qui soutenaient la fidélité.

Parallèlement, la phase mono-marque a vu émerger des pratiques de résistance à la stratégie d'intégration imposée. Leur apparition s'explique en partie par l'absence de mécanisme formel de rétroaction permettant à la marque acquise de faire remonter les enjeux et contraintes du marché local. La première pratique consistait à maintenir certains signes identitaires, comme le comarquage, dans les espaces sous son contrôle, afin de préserver la visibilité et la reconnaissance acquises sur le marché local. La deuxième visait à documenter de manière systématique des observations issues du terrain et à les transmettre à la marque acquéreuse sous forme de preuves concrètes de risques commerciaux, dans le but d'influencer la stratégie et d'ajuster la trajectoire du rebranding.

Enfin, dans le prolongement des pratiques de résistance, les pratiques de collaboration observées dans le deuxième rebranding progressif poursuivaient également l'objectif d'influencer la stratégie d'intégration et d'ajuster sa trajectoire. Elles se distinguaient toutefois par leur inscription dans une logique de négociation continue entre la marque acquise et la marque acquéreuse, visant à établir un nouvel équilibre entre autonomie locale et cohérence globale. La première pratique consiste en la reconnaissance explicite, par la marque acquéreuse, du capital de marque de la marque acquise sur son marché, et de sa capacité à générer de la performance commerciale sans nécessairement mettre en avant la marque acquéreuse. La deuxième pratique repose sur l'octroi d'une autonomie accrue dans les actions marketing et commerciales, en contrepartie du respect de lignes directrices visuelles communes, notamment en matière de couleurs, polices et cohérence graphique. Enfin, la troisième pratique combine le maintien d'une affiliation sélective à la marque acquéreuse dans des espaces stratégiques, lorsque cette association renforçait la crédibilité de l'offre, et la capitalisation sur sa solidité historique comme gage de pérennité, tout en affirmant l'identité propre de la marque acquise dans les discours et supports destinés au marché local.

Ensemble, ces pratiques démontrent que, dans certain contexte, la gestion du rebranding d'une marque acquise en B2B ne repose pas sur la mise en œuvre d'une décision unique, mais sur une combinaison dynamique d'ajustements, de résistance et de coopération C'est cette capacité à les articuler simultanément qui a permis à la marque acquise de préserver sa compétitivité tout en redéfinissant sa place au sein du portefeuille de la marque acquéreuse. En agissant simultanément sur la réduction des frictions d'acceptation, la préservation d'éléments identitaires porteurs de capital de marque et l'instauration d'un dialogue continu avec l'acquéreur, ces pratiques ont modifié la perception des décideurs quant aux conditions de réussite sur le marché local. Elles ont ainsi mis en évidence que la performance du portefeuille de marque ne dépend pas uniquement de l'alignement visuel et nominal avec la marque acquéreuse, mais aussi de la capacité à maintenir des leviers de différenciation et de légitimité propres à la marque acquise. Cette prise de conscience a favorisé l'adoption d'une architecture de marque hybride, permettant de concilier les objectifs de la marque acquéreuses et ceux de la marque acquise.

Conçue initialement comme une phase transitoire, la réintroduction de la marque acquise s'est matérialisée par un second rebranding progressif qui se distinguait du premier par l'orientation du transfert de capital de marque, cette fois-ci de la marque acquéreuse vers la marque acquise. En

réactivant immédiatement la visibilité et les repères identitaires de la marque acquise, cette approche a permis de restaurer sa légitimité sur son marché tout en bénéficiant de la crédibilité et de la solidité associées à la marque acquéreuse. Elle a ainsi créé un espace-temps propice à la préparation des éléments clés de la nouvelle identité indépendante (site web, logo, positionnement) et à la mise en œuvre de pratiques de collaboration visant à négocier la place que devait occuper la marque acquéreuse dans cette identité. Ce cas montre que la temporalité et la flexibilité d'un rebranding progressif peuvent, lorsque les barrières sont absentes ou surmontées, non seulement faciliter le transfert de capital de marque, mais aussi contribuer à rééquilibrer la relation entre marque acquise et marque acquéreuse dans la gestion d'un rebranding à la suite d'une acquisition.

5.2. Contributions théoriques

Cette étude contribue à la littérature de deux façons. Premièrement, notre recherche enrichit la littérature sur le rebranding progressif en nuançant la vision illustrée par Vũ Anh et Moisescu (2013), qui décrivent le processus comme un mécanisme de transfert graduel de capital de marque destiné à minimiser les risques de rupture et à préparer le marché à une nouvelle identité. Dans leur perspective, le rebranding progressif agit comme un facilitateur, permettant de transférer la notoriété et la crédibilité de la marque acquise vers la marque cible de l'intégration afin de réduire la perte de clients et d'éviter la confusion. Les résultats de cette étude proposent que, s'il peut effectivement jouer un rôle de facilitateur du transfert de capital de marque, le rebranding progressif ne suffit pas toujours à en assurer la réussite. Il peut également agir comme un révélateur des barrières qui entravent ce transfert, en impactant des éléments clés du capital de marque en B2B tels que la confiance et la réduction du risque perçu (Sharma et al., 2019; Bendixen et al., 2004; Kuhn et al., 2008).

Dans ce cas, la mise en œuvre du premier rebranding progressif imposé par la marque acquéreuse a permis à la marque acquise d'identifier plusieurs barrières majeures au transfert du capital de marque. Certains correspondent à des facteurs conformes à la littérature existante. Par exemple, Barua et Ioanid (2020) et Liu et al. (2018) soulignent que l'origine d'une marque peut influencer sa perception sur un marché étranger, notamment par des écarts de réputation économique, culturelle ou institutionnelle susceptibles d'affaiblir sa légitimité. Nos observations confirment cette perspective, la marque acquise ayant relevé un déficit de notoriété et une légitimité perçue comme limitée pour la marque acquéreuse sur le marché local. D'autres, plus rarement documentés

dans les travaux antérieurs, relèvent d'éléments opérationnels, tels que la prononciation et la sonorité du nom de la marque acquéreuse, ses connotations professionnelles, ou encore le brouillage de la spécialisation reconnue de la marque acquise. Cette combinaison met en évidence qu'une identification fine des barrières à la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration de marque par la marque acquise peut orienter la révision du rebranding.

Ce rôle de facilitateur de transfert de capital de marque n'en demeure pas moins pertinent, comme l'illustre la deuxième phase du processus. Dans cette configuration, le rebranding progressif a servi à opérer un transfert inversé de capital de marque, de la marque acquéreuse vers la marque acquise. L'objectif était de renforcer le capital de marque local en y intégrant des éléments spécifiques perçus comme des valeurs ajoutées, notamment la crédibilité technologique, la solidité financière et la pérennité institutionnelle, tout en préparant la marque acquise à évoluer sous une identité pleinement indépendante. Cette observation élargit la compréhension du rebranding progressif en contexte B2B en montrant qu'il peut, selon les conditions et la nature des barrières rencontrées, à la fois révéler les barrières d'une stratégie d'intégration et faciliter un transfert de capital de marque bénéfique.

Deuxièmement, Douglas et al. (2001), Kapferer (2012), Homburg & Bucerius (2005) et Lambkin & Muzellec (2010) souligne que, dans un contexte post-acquisition, les décisions stratégiques relatives à la gestion de marque sont généralement prises par l'acquéreur et appliquées par la marque acquise. Dans cette configuration, le rôle de la marque acquise est souvent décrit comme limité à l'exécution des directives définies par la marque acquéreuse. Cette étude met en lumière le rôle actif que peut jouer la marque acquise B2B dans son rebranding, un aspect peu documenté dans la littérature sur l'intégration de marques.

Les travaux existants portent surtout sur deux volets. Le premier concerne le choix de l'architecture de marque à employer et les raisons stratégiques qui sous-tendent cette décision (Kapferer, 2012; Aaker et Joachimsthaler, 2000; Åsberg et Uggl, 2019; Muylle et al., 2012). Le second porte sur la planification de la mise en œuvre de la stratégie d'intégration de marque visant à conduire la marque acquise vers le modèle retenu par la marque acquéreuse, tel que l'illustrent les travaux de Kernstock et Brexendorf (2012), Basu (2006), Vũ Anh et Moisescu (2013) et Yang et al. (2012).

En revanche, ces recherches s'intéressent peu aux effets concrets de la mise en œuvre et encore moins de la perspective de la marque acquise.

Nos résultats montrent que, confrontée à des obstacles entravant le transfert de capital de marque, la marque acquise mobilise deux logiques d'action complémentaires. D'une part, elle déploie des pratiques d'adaptation qui visent à faciliter la mise en œuvre de la stratégie imposée, malgré les barrières identifiées. Ces pratiques cherchent à optimiser les conditions existantes, par exemple en simplifiant certains éléments d'identification de la marque acquéreuse pour en améliorer l'acceptation, ou en s'appuyant sur sa crédibilité technologique et financière pour renforcer la confiance des clients et prospects. D'autre part, lorsque la stratégie d'intégration compromet la compétitivité sur le marché local, la marque acquise met en œuvre des pratiques qui contribuent à reformuler cette stratégie dans une logique de co-création. Celles-ci incluent des pratiques de résistance, telles que la production d'arguments fondés sur des observations terrain pour influencer les décisions. Elles regroupent aussi des pratiques de collaboration, axées sur la négociation d'un nouvel équilibre de pouvoir entre la marque acquise et la marque acquéreuse, comme l'octroi d'une autonomie accrue assorti du respect de lignes directrices visuelles communes. Ensemble, ces pratiques illustrent que la gestion d'un rebranding ne consiste pas uniquement à exécuter une stratégie, mais peut aussi amener à la redéfinir pour optimiser le portefeuille de marque.

La littérature présente la stratégie d'intégration de marque comme une initiative planifiée dont la finalité est connue dès le départ (Anh Vũ et al., 2009 ; Lambkin & Muzellec, 2010). Or, nos résultats révèlent une dimension émergente à cette initiative, qui peut se transformer au fil du temps en réponse aux obstacles rencontrés et aux apprentissages tirés de sa mise en œuvre. Ce constat enrichit les travaux de Liu et al. (2018) et de Yang et al. (2012), qui conçoivent déjà l'intégration comme un processus d'ajustement continu, en apportant un éclairage empirique sur les mécanismes concrets par lesquels la marque acquise peut réorienter la trajectoire initialement prévue par la marque acquéreuse. En ce sens, cette recherche enrichit la littérature en démontrant que la réussite d'une stratégie d'intégration ne repose pas exclusivement sur les choix initiaux de l'acquéreur, mais peut résulter d'un ajustement continu négocié entre les deux parties, dans lequel la marque acquise contribue activement à redéfinir son rôle au sein du portefeuille.

5.3. Implications managériales

Nos résultats invitent les gestionnaires à reconstruire la manière dont ils conçoivent et pilotent la stratégie d'intégration de marque après une acquisition sur trois fronts. Premièrement, l'acquéreur doit réaliser, en amont, une analyse approfondie du capital de marque des deux entités avant de décider de la stratégie d'intégration, en tenant compte des composantes clés propres au B2B comme la confiance, la réduction du risque perçu, la qualité perçue et la crédibilité sectorielle (Sharma et al., 2019 ; Kuhn et al., 2008). Comme le rappellent Lambkin et Muzellec (2010), cette étape est essentielle pour anticiper les risques liés au transfert de capital de marque et limiter la perte de valeur. Toutefois, même menée avec rigueur, cette analyse préalable ne peut garantir à elle seule la réussite du transfert, car au moment de la décision il est rare de disposer de toutes les informations permettant de prédire le succès ou l'échec de la stratégie d'intégration de marque.

La mise en œuvre de la stratégie doit donc être envisagée comme un processus émergent, susceptible d'évoluer au fil du temps en réponse aux réalités du marché, aux réactions des clients et aux dynamiques internes. Dans cette perspective, il est recommandé de mettre en place des séances de suivi de la stratégie d'intégration de marque, formelles et récurrentes, entre l'acquéreur et la marque acquise tout au long du rebranding progressif. Ces rencontres permettent non seulement de détecter les barrières imprévues qui freinent le transfert de capital de marque, mais aussi de travailler conjointement à leur levée. Ces rencontres offrent des points de repère réguliers permettant de détecter les barrières imprévues susceptibles de freiner le transfert de capital de marque voulu. Elles sont particulièrement utiles pour identifier des enjeux tels que l'acceptation réelle de la marque sur le marché visé, souvent difficiles à anticiper et coûteux à évaluer par des analyses de marché approfondies, permettant ainsi d'agir plus tôt et à moindre coût.

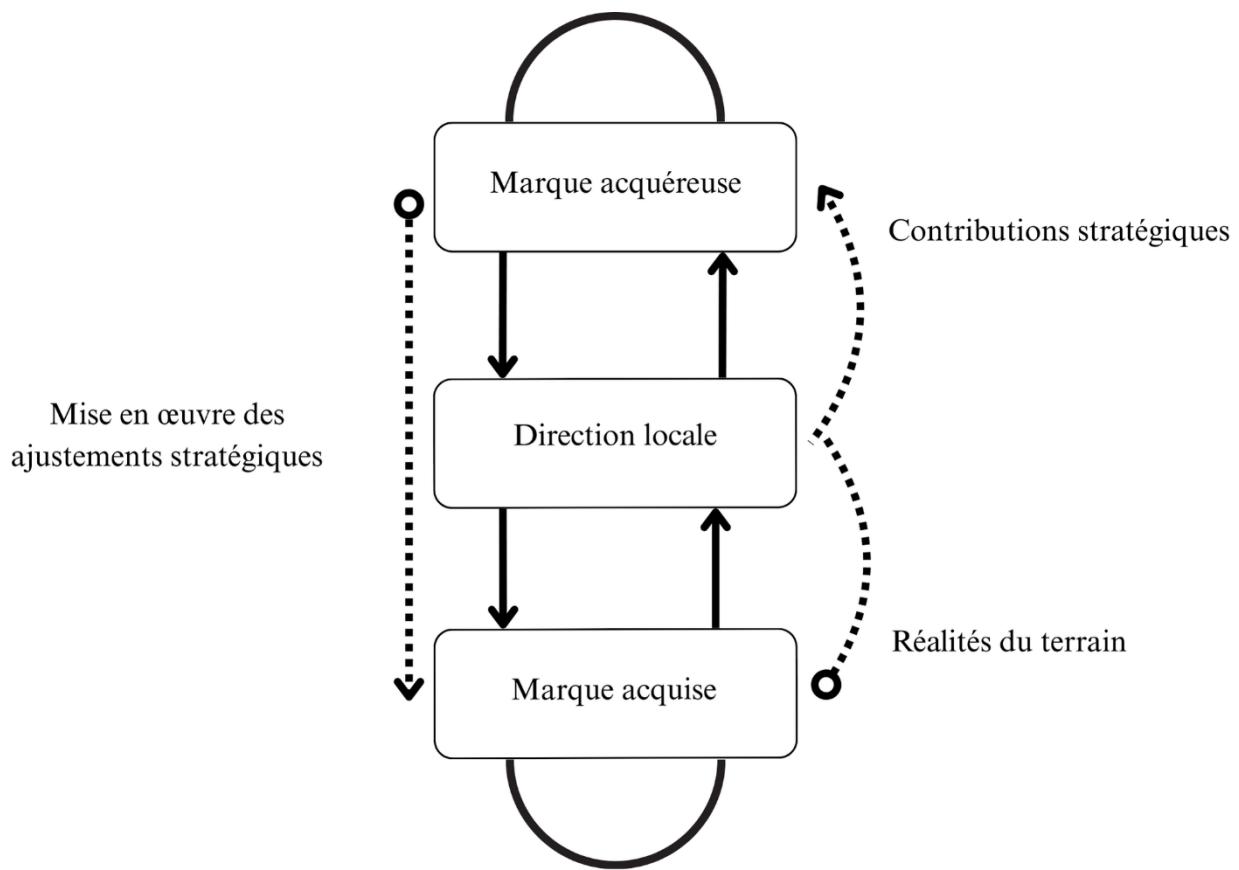
Lorsque des barrières au transfert de capital de marque sont identifiées, l'acquéreur devrait envisager la mise en œuvre comme une démarche de co-création. La marque acquise peut alors mobiliser des pratiques de résistance et de collaboration qui contribuent à ajuster la stratégie pour préserver ses atouts distinctifs sur le marché local tout en intégrant les objectifs de l'acquéreur. Ce passage d'une logique strictement descendante à une approche plus collaborative peut non seulement renforcer la compétitivité du portefeuille, mais aussi limiter les risques associés à la perte de valeur de marque.

Deuxièmement, la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration de marque constitue un exercice d'apprentissage, tant pour la marque acquise que pour la marque acquéreuse. Elle permet une identification fine des barrières au transfert de capital de marque ainsi que des pratiques d'adaptation déployées pour les surmonter. Ce savoir-faire représente un capital de connaissances stratégique pour l'acquéreur. Il peut être formalisé sous forme de répertoire de pratiques d'adaptation puis intégrées aux outils de gestion de marque, tels que le brandbook. Ce répertoire pourrait ainsi être redéployé dans de futures intégrations, en particulier lorsque des acquisitions opèrent dans des contextes comparables ou font face à des obstacles similaires.

L'exemple du portefeuille de Berger-Levrault illustre bien ce potentiel. Plusieurs marques internationales faisaient face, dans leurs marchés respectifs, à des barrières similaires à celles rencontrées par Infosilem. Si la stratégie mono-marque s'est avérée efficace sur le marché domestique, elle a rencontré davantage de résistance à l'international. Une coordination accrue entre ces marques aurait permis à la marque acquéreuse de mutualiser les pratiques développées localement, d'atténuer plus efficacement les barrières communes et d'optimiser plus rapidement la performance globale de son portefeuille de marque.

La troisième implication managériale concerne la mise en place d'un mécanisme structuré de rétroaction, tel qu'illustré dans la figure (Figure 5.1) ci-dessous, afin de faciliter le suivi et l'ajustement de la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration de marque. Dans le cas étudié, l'absence initiale d'un tel dispositif a conduit à ce que la rétroaction doive être forcée par la marque acquise, à travers des pratiques de résistance. Celles-ci consistaient notamment à documenter de manière systématique les observations issues du terrain et à les transmettre à la marque acquéreuse sous forme de preuves concrètes de risques commerciaux.

Figure 5.1 : Flux de rétroaction entre la marque acquise et la marque acquéreuse



La littérature se concentre largement sur la planification initiale de la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration de marque, mais accorde peu d'attention à la circulation continue d'informations entre la marque acquise et la marque acquéreuse pendant cette phase (Basu, 2006; Kernstock et Brexendorf, 2012; Vũ Anh et Moisescu, 2013). Dans le cas étudié, l'absence d'un mécanisme structuré de rétroaction entre Berger-Levrault et Infosilem a retardé l'identification de barrières liées aux réalités du marché. Si ces retours avaient été collectés et traités de manière systématique, la phase de co-marquage aurait pu être prolongée, réduisant ainsi le besoin pour la marque acquise de déployer des pratiques de résistance à la stratégie d'intégration imposée. L'étude montre qu'un mécanisme de rétroaction formel, récurrent et bidirectionnel permet à la fois de limiter l'émergence de telles pratiques et d'optimiser les investissements marketing en évitant des ajustements tardifs et coûteux, comme ceux qu'implique un second rebranding complet.

5.4. Limites de l'étude et avenues de recherches future

Cette recherche présente certaines limites qui encadrent la portée de ses conclusions. D'abord, elle repose sur l'analyse d'un cas unique, ce qui limite la possibilité de généraliser les résultats à d'autres contextes organisationnels ou culturels. Ensuite, les données proviennent principalement d'entretiens et de documents internes, ce qui implique une dépendance aux perceptions des acteurs interrogés. L'absence de mesures quantitatives de la performance de marque ou de sa perception sur le marché réduit ainsi la possibilité de valider statistiquement les constats formulés. Enfin, le contexte géographique (Amérique du Nord) et sectoriel (solutions logicielles) dans lequel s'inscrit l'étude peut influencer la transférabilité des résultats, car les attentes des clients et les logiques concurrentielles peuvent varier sensiblement d'un marché à l'autre.

Ces limites ouvrent plusieurs pistes de recherche futures. Premièrement, il serait pertinent d'examiner des cas comparatifs dans lesquels le capital de marque de l'acquéreur est supérieur à celui de la marque acquise, afin de tester, dans une configuration inverse, les conditions de transfert identifiées dans cette étude. Deuxièmement, intégrer la perspective de la marque acquéreuse permettrait d'explorer ses motivations stratégiques, ses contraintes organisationnelles et ses critères de succès, offrant ainsi une vision bilatérale du processus d'intégration. Troisièmement, comparer, au sein d'un même portefeuille, des transitions perçues comme réussies à d'autres jugées plus problématiques aiderait à identifier les facteurs favorisant l'acceptation d'une nouvelle identité et le transfert du capital de marque. Enfin, combiner approches qualitatives et quantitatives, en suivant l'évolution du transfert de capital de marque et des indicateurs de performance à la suite de l'acquisition, permettrait de valider empiriquement les effets observés et d'affiner les recommandations aux gestionnaires.

Bibliographie

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity : Capitalizing on the value of a brand name*. New York : Free Press ; Toronto : Maxwell Macmillan Canada ; New York : Maxwell Macmillan International, ©1991.
- Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage and clarity*. Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *Management Review*, 42(4).
- Anh Vũ, D., Shi, Y., & Hanby, T. (2009). Strategic framework for brand integration in horizontal mergers and acquisitions. *Journal of Technology Management in China*, 4(1), 26–52.
<https://doi.org/10.1108/17468770910942825>
- Åsberg, P., & Uggla, H. (2019). Introducing multi-dimensional brand architecture: taking structure, market orientation and stakeholder alignment into account. *Journal of Brand Management*, 26(5), 483–496. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-00147-1>
- Bahadir, S. C., Bharadwaj, S. G., & Srivastava, R. K. (2008). Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder? *Journal of Marketing*, 72(6), 49–64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.6.049>
- Barua, A., & Ioanid, A. (2020). Country brand equity: The decision making of corporate brand architecture in cross-border mergers and acquisitions. *Sustainability (Switzerland)*, 12(18). <https://doi.org/10.3390/SU12187373>
- Barwise, P., & Robertson, T. (1992). Brand portfolios. *European Management Journal*, 10(3), 277–285. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90021-U](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90021-U)
- Basu, K. (2006). Merging brands after mergers. *California Management Review*, 48(4), 28–40. <https://doi.org/10.2307/41166359>

Beise-Zee, R. (2021). Brand equity retention after rebranding: a resource-based perspective. *Journal of Brand Management*, 29(2), 208–224. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00263-5>

Belk, R. W., Fischer, Eileen., & Kozinets, R. V. (2012). *Qualitative Consumer and Marketing Research*. SAGE Publications Ltd.

Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.001>

Brandão, A., Sousa, J. C. C., & Rodrigues, C. (2020). A dynamic approach to brand portfolio audit and brand architecture strategy. *European Business Review*, 32(2), 181–210. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2018-0206>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706QP063OA>

Casillas, J. C., Barbero, J. L., & Sapienza, H. J. (2015). Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization. *International Business Review*, 24(1), 102–114. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.005>

Chailan, C. (2008). Brands portfolios and competitive advantage: An empirical study. *Journal of Product and Brand Management*, 17(4), 254–264. <https://doi.org/10.1108/10610420810887608>

Douglas, S. P., Craig, C. S., & Nijssen, E. J. (2001). Integrating Branding Strategy across Markets: Building International Brand Architecture. *Journal of International Marketing*, 9(2), 97–114.

Halinen, A. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285–1297.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7–8), 1041–1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>

Homburg, C., & Bucerius, M. (2005). A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance. In *Journal of Marketing* (Vol. 69).

Hsu, L., Fournier, S., & Srinivasan, S. (2016). Brand architecture strategy and firm value: how leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 261–280. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0422-5>

Kalafatis, S. P., Remizova, N., Riley, D., & Singh, J. (2012). The differential impact of brand equity on B2B co-branding. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(8), 623–634. <https://doi.org/10.1108/08858621211273565>

Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management : advanced insights and strategic thinking* (5th ed). Kogan Page. http://www.123library.org/book_details/?id=94330

Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*.

Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management : Building, measuring, and managing brand equity* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ : Pearson/Prentice Hall.

Keller, K. L. (2015). Designing and implementing brand architecture strategies. *Journal of Brand Management*, 21(9), 702–715. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.38>

Kernstock, J., & Brexendorf, T. O. (2012). Corporate brand integration in mergers and acquisitions-An action research-based approach. *Corporate Reputation Review*, 15(3), 169–178. <https://doi.org/10.1057/CRR.2012.10>

Kuhn, K. A. L., Alpert, F., & Pope, N. K. L. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research*, 11(1), 40–58. <https://doi.org/10.1108/13522750810845540>

Lambkin, M. C., & Muzellec, L. (2010). Leveraging brand equity in business-to-business mergers and acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1234–1239.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.020>

Liu, Y., Öberg, C., Tarba, S. Y., & Xing, Y. (2018). *Brand management in mergers and acquisitions Emerging market multinationals venturing into advanced economies*.
<https://doi.org/10.1108/IMR-01-2017-0011>

Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 73(1), 59–74.

Muylle, S., Dawar, N., & Rangarajan, D. (2012). B2B brand architecture. In *California Management Review* (Vol. 54, Issue 2, pp. 58–71).
<https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.2.58>

Muzellec, L., & Lambkin, M. C. (2009). Corporate branding and brand architecture: A conceptual framework. *Marketing Theory*, 9(1), 39–54.
<https://doi.org/10.1177/1470593108100060>

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1).
<https://doi.org/10.1177/1609406917733847/FORMAT/EPUB>

Ohnemus, L. (2009). B2B branding: A financial burden for shareholders? *Business Horizons*, 52(2), 159–166. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.10.004>

Petromilli, M., Morrison, D., & Million, M. (2002). Brand architecture: Building brand portfolio value. *Strategy & Leadership*, 30(5).

Ramos, M. A., Andersson, S., & Aagerup, U. (2024). Rebranding after international acquisitions: challenges of legitimization in emerging and developed countries. *International Marketing Review*, 41(7), 84–116. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2023-0019>

Rashid, A., Spry, L., & Pich, C. (2024). A proposed brand architecture model for UK fashion brands. *Journal of Brand Management*. <https://doi.org/10.1057/s41262-024-00358-9>

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research methods for business students (9th ed.). Pearson., 860.

Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2023). *Qualitative research : the essential guide to theory and practice*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9780203084403>

Seyedghorban, Z., Matanda, M. J., & LaPlaca, P. (2016). Advancing theory and knowledge in the business-to-business branding literature. *Journal of Business Research*, 69(8), 2664–2677. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.11.002>

Sharma, P., Sengupta, R. N., & Lichtenthal, J. D. (2019). Facets of business-to-business brand equity: mixed-methods approach. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(7), 754–769. <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2018-0437>

Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. In *Source: Journal of Consumer Research* (Vol. 21, Issue 3). <https://about.jstor.org/terms>

Uggla, H. (2015). *Aligning Brand Portfolio Strategy with Business Strategy*.

Vũ Anh, D., & Moisescu, O. (2013). Brand Integration Practices in Mergers and Acquisitions. *Management & Marketing*, 8(3), 403–428.

Wiles, M. A., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2012). The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns. *Journal of Marketing*, 76(1), 38–58.

Yang, D., Davis, D. A., & Robertson, K. R. (2012). Integrated branding with mergers and acquisitions. *Journal of Brand Management*, 19(5), 438–456. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.52>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications : design and methods. In *Sixth Edition*. SAGE,. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>

Annexes

Annexe 1 : Évolution du rebranding d'Infosilem à la suite de son acquisition

