



## **L'effet d'une fusion et d'un changement de nom sur l'image de marque dans un contexte Business to Business**

Présenté et soutenu par : Mélissa ROHRBACHER

Sous la direction de : Richard HUAMAN-RAMIREZ

Tuteur professionnel : Benjamin BARUTEAUD

Master 2 Marketing et Écoute des Marchés

Année universitaire : 2021/2022





# Remerciements

Je souhaite dans un premier temps remercier mon directeur de mémoire, Richard HUAMAN-RAMIREZ. Grâce à son suivi, son écoute et ses précieux conseils, j'ai pu mener à bien ce mémoire de recherche.

Par la suite, je souhaite remercier mon tuteur professionnel Benjamin BARUTEAUD, directeur marketing de T3L group, qui m'a formée et fait confiance durant cette année d'apprentissage lors de laquelle j'ai pu m'épanouir professionnellement.

Tout naturellement je souhaite remercier l'ensemble de l'équipe marketing de Tarifold, une équipe qui a su me conseiller et me soutenir au quotidien durant cette année.

Mes remerciements vont tout droit vers Agnès WALSER-LUCHESI ainsi que l'équipe pédagogique du Master 2 Marketing et Écoute des Marchés, et mes camarades de classe avec qui j'ai pu partager cette année et qui m'ont permis d'avancer.

Enfin, je souhaite remercier mes proches, familles, amis, conjoint qui m'ont aidée à avancer pendant l'intégralité de cette année de Master.

# Table des matières

<b>PARTIE 1 : INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1. Contexte de recherche .....	3
2. Synthèse des travaux de recherches précédents sur le rebranding .....	4
3. Problématique de recherche .....	6
4. Questions de recherche .....	7
<b>PARTIE 2 : CADRE THÉORIQUE .....</b>	<b>8</b>
1. Concept de rebranding .....	8
1.1. Définition du rebranding .....	8
1.2. Différents types de rebranding .....	9
1.3. Réussir son rebranding .....	11
1.4. Le rôle de la communication dans un contexte de rebranding .....	12
2. Concept d'image de marque .....	13
2.1. L'image de marque dans un contexte B2B .....	13
2.2. Théorie de la diffusion de l'activation .....	14
2.3. Les associations à la marque .....	15
3. Concept de la congruence .....	19
3.1. Définition de la congruence .....	19
3.2. Théorie de la congruence .....	20
3.3. Le concept de congruence dans un contexte de rebranding .....	20
<b>CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>22</b>
<b>PARTIE 3 : CADRE EMPIRIQUE .....</b>	<b>24</b>
1. Méthodologie de recherche employée .....	24
1.1. Choix de la méthode entretien semi-directif .....	24
1.2. Présentation du terrain .....	25
1.3. Collecte des données .....	25
1.4. Guide d'entretien .....	26

1.5. Méthode d'analyse des données.....	30
2. Résultats de l'enquête qualitative .....	30
2.1. Résultat par question et participant .....	30
2.2. Réponses aux questions de recherches.....	52
2.3. Structure des données .....	56
3. Discussion .....	59
<b>PARTIE 4 : CONCLUSION.....</b>	<b>61</b>
1. Contribution théorique .....	61
2. Recommandations managériales .....	62
3. Limites de l'étude .....	64
4. Pistes de recherche.....	64
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>66</b>

## Tables des figures

Figure 1 : Série de questions sur l'image de marque.....	27
Figure 2 : Échelle de la valence des associations, Michel (2017) .....	28
Figure 3 : Série de questions concernant la nouvelle marque.....	28
Figure 4 : Série de questions sur le niveau d'acceptation d'un tel changement .....	29
Figure 5 : Genre des répondants .....	31
Figure 6 : Tranche d'âge des répondants .....	31
Figure 7 : Nombre d'années de connaissance des répondants de l'une des 3 marques .....	31
Figure 8 : Tableau des associations de Tarifold.....	33
Figure 9 : Tableau de calcul du noyau central et du noyau périphérique de la marque Tarifold .....	35
Figure 10 : Noyau central et noyau périphérique de la marque Tarifold.....	36
Figure 11 : Calcul de la valence de l'image de Tarifold.....	36
Figure 12 : Tableau des associations de 3L Office .....	38
Figure 13 : Tableau de calcul du noyau central et du noyau périphérique de la marque 3L Office .....	39
Figure 14 : Noyau central et noyau périphérique de la marque 3L Office .....	40
Figure 15 : Calcul de la valence de l'image de 3L Office .....	40
Figure 16 : Tableau des associations de Jalema.....	42
Figure 17 : Tableau de calcul du noyau central et du noyau périphérique de la marque Jalema .....	43
Figure 18 : Noyau central et noyau périphérique de la marque Jalema.....	44
Figure 19 : Calcul de la valence de l'image de Jalema.....	44
Figure 20 : Nuage de mots nouvelle marque Happia.....	46
Figure 21 : Perception de la nouvelle marque Happia .....	46
Figure 22 : Répartition de l'acceptation ou du rejet de la nouvelle marque Happia .....	47

# PARTIE 1 : INTRODUCTION

« *Le changement de nom de marque est une pratique qui s'est fortement développée ces quinze dernières années, à la fois dans les produits de grande consommation et dans les services* » (Aimé-Garnier et Lai, 2008, pp 33). Récemment, la célèbre marque Facebook a modifié son image de marque et a réalisé un rebranding devenant « Meta » en 2021. Ce changement fait suite à la volonté de la marque de se redéfinir et de s'introduire dans le domaine de la réalité virtuelle et ainsi, transmettre un nouveau message. Ce message, c'est celui d'une entreprise dynamique, s'adaptant à l'environnement et proposant de « *nous rapprocher* ». Nombreuses sont les entreprises B2C (Business to Customer) réalisant un tel rebranding médiatisé comme dans le cas de Facebook. Mais qu'en est-il du secteur B2B (Business to Business) ? En effet, récemment des marques telles que Merck implantée à Molsheim ou encore Alsapan, ont réalisé un rebranding dans un contexte B2B. La majeure différence entre le B2C et le B2B est qu'une entreprise réalisant du B2B va vendre ses produits à une autre entreprise tandis qu'une entreprise effectuant du B2C, va mettre à disposition ses produits directement à la clientèle finale. C'est pourquoi, la marque dans un environnement B2B joue également un rôle fondamental dans ce type de secteur puisque « *50% des acheteurs B2B sont plus susceptibles d'acheter quand ils ont une connexion émotionnelle avec votre marque* »<sup>1</sup>, permettant de souligner le rôle que peut jouer la marque notamment dans un contexte B2B.

Sur le plan théorique, un changement de nom de marque peut intervenir pour de nombreuses raisons, notamment lorsque les entreprises souhaitent véhiculer un nouveau message (Lambin et De Moerloose, 2016) ou faire évoluer le nom suite à des changements internes ou externes à l'entreprise (Lambin et De Moerloose, 2016). Le rebranding est une étape importante pour une entreprise qu'il est nécessaire de maîtriser, car une marque joue un rôle essentiel dans l'esprit du client (Lambin et De Moerloose, 2016). En effet, le client va mettre une « *étiquette* » et une « *signification* » sur la marque ce qui va permettre au client d'associer plusieurs éléments à cette marque afin de mieux la comprendre et la reconnaître (Lambin et De Moerloose, 2016).

---

<sup>1</sup> Source : <https://hubinstitute.com/2019/hubtalk/b2b/replay-oracle-antalis-agencedrive-hagergroup-olivierbertin-marketing>

Il paraît donc intéressant d'étudier la force des associations que font les clients avec la marque et de définir la valence de chaque marque afin de savoir si elles sont plutôt positives ou négatives pour l'entreprise (Changeur, 1999). Enfin, il sera possible de vérifier lesquelles de ces associations font partie du noyau central à l'entreprise et lesquelles font uniquement partie du noyau périphérique.

Dans ce mémoire de recherche, nous allons principalement étudier l'image de plusieurs marques ainsi que l'effet qu'un rebranding peut avoir sur l'image de marque dans un contexte d'entreprises B2B.

Pour cela dans la première partie, le contexte de recherche et les travaux précédents concernant le rebranding seront présentés. Ces travaux permettront d'établir des problématiques et plusieurs questions de recherches auxquelles nous allons tenter de répondre tout au long de cette étude.

Le cadre théorique sera évoqué dans la deuxième partie. Les différents concepts autour du rebranding seront abordés, mais également les concepts autour de l'image de marque avec la force des associations, les noyaux centraux et périphériques, la valence des associations ainsi que la théorie de la diffusion de l'activation de Collins et Loftus (1975). Le concept de congruence sera également évoqué.

Enfin, la dernière partie sera consacrée à l'étude empirique, dans laquelle nous retrouverons la méthodologie de Michel (2017) employée dans le cadre de la réalisation des entretiens qualitatifs, les résultats et les discussions qui en découlent permettant de proposer des implications managériales ainsi qu'une conclusion à ce mémoire de recherche.

# 1. Contexte de recherche

Au sein de la société Tarifold, une nouvelle stratégie de regroupement de 3 marques (Tarifold, 3L Office et Jalema, voir Annexe 1) a débuté en 2020. Cette stratégie a débuté par l'organisation de deux divisions : une unité à marque et une unité non marquée. Cette organisation suivant son cours en 2021, le lancement de ce nouveau nom de marque unique est prévu pour fin 2022, incluant ainsi la nouvelle organisation marketing et le lancement du nouveau portail en ligne global.

Cette volonté de modifier le nom de marque et de se regrouper sous une nouvelle marque unique vient de plusieurs problématiques rencontrées. Au niveau du marketing avec une gestion compliquée, mais également auprès des clients qui étaient perdus, ne voyant pas la différence entre les 3 marques. De plus, le référencement de 3 marques différentes est plus coûteux que le référencement d'une seule marque auprès des distributeurs. Ainsi pour une organisation, avoir une marque unique plutôt que 3 marques distinctes permet de réduire les coûts, de transmettre un message plus clair auprès des clients, de créer une nouvelle histoire et de simplifier le marketing, mais aussi, d'avoir un impact global plus fort. En effet, aujourd'hui, les clients ne connaissent pas forcément les trois marques ou du moins, ne les connaissent pas toutes au même niveau.

D'après McKinsey, en 2020, 75% des entreprises américaines ont réalisé un rebranding<sup>2</sup>. Le contexte de rebranding est davantage présent au sein des entreprises à travers le monde, suite à la pandémie de Covid-19 qui a sensiblement participé aux changements des entreprises. *« Avec la crise de la Covid-19, seules les valeurs d'authenticité et de transparence, si elles sont exprimées et confirmées de la même manière par les clients, les parties prenantes, les managers, et les collaborateurs permettent cette performance durable »* (Frimousse et Perretti, 2021, pp. 164). C'est pour développer de nouvelles valeurs, un nouveau positionnement, une nouvelle identité... que de nombreuses entreprises ont décidé de mettre en place une stratégie de rebranding afin de satisfaire au mieux les nouvelles attentes de la clientèle (Boistel, 2012). Cela permet d'annoncer *« un nouveau départ pour l'organisation, avec la chance de créer une nouvelle image positive »* (Boistel, 2012, pp. 104). Une telle stratégie permet à une entreprise de redéfinir son capital marque et de gagner en réputation par

---

<sup>2</sup> <https://www.fastcompany.com/90603043/8-tips-for-rebranding-your-company-post-covid-19>

la suite (Horsky et Swyngedouw, 1987). Pour une entreprise, les objectifs qui se cachent derrière une stratégie de rebranding sont multiples. En plus de satisfaire la clientèle actuelle, l'un des objectifs est également d'attirer de nouveaux clients et de créer un réel lien entre cette nouvelle marque et le client (Lemon et al. 2001).

## 2. Synthèse des travaux de recherches précédents sur le rebranding

Une stratégie de rebranding permet d'annoncer aux clients qu'un changement conséquent va avoir lieu au sein de l'entreprise, un changement qui peut les impacter (Peterson et al. 2015). Lors du changement, le client va être soit favorable au changement, soit, au contraire, être résistant à une telle stratégie comme l'indiquent Peterson et al. (2015).

D'après Collange (2008), plus le client est attaché à la marque initiale, plus l'acceptation du changement de l'ancienne marque vers la nouvelle marque sera compliquée et les intentions d'achat des clients diminuent. Le rebranding est donc une étape clé pour une entreprise. Lors d'un tel changement, toutes les émotions que peuvent avoir les consommateurs pour l'ancien nom disparaissent et peuvent générer de la résistance envers la nouvelle marque (Kapferer, 2002). Les consommateurs peuvent avoir une perte de leurs habitudes, ne plus reconnaître le packaging et les produits, les faisant sortir de leur zone de confort (Mullins, 2005; Agboola et Salawu, 2011; Hurn, 2012). Cette résistance peut s'exprimer sous différentes formes, notamment via l'intention d'achat qui peut être amenée à disparaître avec la volonté du consommateur de se tourner davantage vers un marché différent mais qui peut également le satisfaire (Roux, 2007). Ce changement d'attitude de la part du consommateur peut avoir un impact négatif pour l'entreprise ayant réalisé une stratégie de rebranding puisqu'elle perd des clients qui étaient fidèles à la marque initiale.

Cependant, certains consommateurs sont prêts à comprendre et à accepter les changements qui ont lieu, notamment si l'entreprise ayant effectué la stratégie de rebranding a été complètement transparente face à sa volonté de changement (Pauwels-Delassus et al. 2014). Pour cela, il est nécessaire de fournir des explications aux consommateurs au moment de l'annonce du changement, pour que celui-ci accepte les changements (Zhao et al. 2018). Ce changement doit également être graduel, c'est-à-dire être réalisé étape par étape afin que le consommateur puisse

s'adapter au mieux à la nouvelle marque et ne soit pas surpris du jour au lendemain (Pauwels-Delassus et al. 2014). Pour cela, l'entreprise ne doit pas limiter sa communication à l'annonce du changement, mais aussi, il est important qu'une communication soit aussi réalisée en amont et en aval d'un rebranding pour que le client soit informé des différentes étapes et du changement qui va intervenir (Bolhuis et al. 2015).

Lors de cette communication, l'entreprise peut directement intégrer le client et le consommateur afin d'obtenir des réactions et des avis par rapport aux futurs changements qui vont opérés dans l'entreprise, permettant d'avoir un lien direct avec le client et pour que celui-ci se sente rapidement familier avec la nouvelle marque (Marques et al. 2020). Pour cela, il est possible de faire participer le client lors de la création du nouveau logo en permettant aux clients de laisser un avis afin que la transition se passe pour le mieux et pour que le client se sente écouté et privilégié par la marque (Peterson et al. 2015 et Pauwels-Delassus et al. 2014). L'acceptation d'un rebranding ne passe pas uniquement par la manière dont l'entreprise va communiquer avec les clients durant l'intégralité du processus. L'acceptation passe également par la manière dont les parties prenantes, notamment les employés, vont véhiculer l'image de cette nouvelle marque. Si les employés acceptent le rebranding et sont correctement informés lors des différentes phases, ils pourront mieux transmettre les valeurs de la nouvelle marque, rassurer le client et ainsi, faire accepter le changement (Pauwels-Delassus et al. 2014).

Bien que Pauwels-Delassus et al. (2014) insistent sur la nécessité d'effectuer un rebranding de manière graduelle afin d'éviter toute forme de résistance, d'autres chercheurs comme Roy et Sarkar (2015) contredisent cette méthode notamment pour les entreprises Leader sur le marché. Pour Roy et Sarkar (2015), la stratégie de rebranding entre une entreprise dite leader et une entreprise dite suiveuse est différente. Toujours d'après Roy et Sarkar (2015), le client va davantage s'intéresser à un rebranding majeur (incluant un changement de nom, logo, ...) plutôt qu'un rebranding mineur. En effet, un changement conséquent est caractérisé comme « *révolutionnaire* » tandis qu'un changement faible modification du slogan, de la charte graphique) sont des changements communs que toutes les entreprises effectuent à un moment ou à un autre Peterson et al. 2015).

En résumé, lorsqu'une entreprise réalise une stratégie de rebranding de nombreux attributs sont remis en question de la part des consommateurs, mais également des autres parties prenantes de l'organisation. Il est nécessaire que l'entreprise mette en place une stratégie claire

pour que le rebranding n'affecte pas négativement la marque et sa relation avec les consommateurs. Cela passe par l'implication du client ou du consommateur dans ce changement.

### 3. Problématique de recherche

De nombreuses études concernant le rebranding ont été menées, notamment dans le contexte B2C. C'est pourquoi, l'une des principales problématiques de recherche est le manque d'études effectuées du point de vue client et non du consommateur. Il est donc pertinent de s'intéresser au contexte B2B. De plus, dans l'étude du rebranding, un grand nombre de recherches mettent en avant la stratégie de rebranding suivante : « *il y a quatre options stratégiques dans le choix du nom de la nouvelle structure : une marque (A ou B), une marque commune (AB), une marque flexible (A et B), une nouvelle marque (C)* » (Boistel, 2012, pp. 106). En effet, les recherches évoquent généralement la stratégie utilisée dans le cadre d'une fusion, un regroupement entre deux entreprises. Or, dans le cadre de ce mémoire, le contexte est le suivant : un rebranding et une fusion de 3 marques (Tarifold, 3L Office et Jalema) sous une nouvelle marque non connue à ce jour. Outre la fusion de 3 marques sous une nouvelle marque inconnue, il est nécessaire que l'acceptation se fasse au niveau des 3 entreprises, qui ont des cultures et des langues bien distinctes les unes des autres puisqu'il s'agit de sociétés basées en France, au Danemark ainsi qu'aux Pays-Bas.

De plus, nous pouvons évoquer l'une des filiales qui se situe aux USA, impliquant également l'acceptation du nouveau nom à ce niveau. La difficulté réside donc dans le fait que les entreprises sont différentes culturellement parlant, mais aussi au niveau de la langue impliquant une différence de prononciation des noms de marque. Enfin, l'étude de la congruence entre l'ancienne marque et la nouvelle marque dans un contexte de rebranding est un sujet qui n'a que très peu été traité dans la littérature notamment en B2B.

En résumé, ce mémoire va traiter le rebranding dans un contexte de fusion de plusieurs marques B2B européennes et l'effet que cela peut avoir sur l'image de marque.

## 4. Questions de recherche

Nous avons identifié plusieurs questions de recherche (QR) auxquelles nous allons tenter de répondre tout au long de ce mémoire de recherche :

- QR1 : L'(in)congruence entre la nouvelle marque et les associations périphériques / centrales à l'ancienne marque a-t-elle un effet sur l'image de la nouvelle marque ? Comment ?
- QR2 : L'(in)congruence entre la nouvelle marque et les associations périphériques / centrales à l'ancienne marque a-t-elle un effet sur la (in)congruence perçue globale (entre la nouvelle marque et les produits/services) ? Comment ?
- QR3 : L'(in)congruence entre la nouvelle marque et les produits / services a-t-elle un effet sur l'image de la nouvelle marque ? Comment ?

Le but premier de cette recherche est d'analyser s'il y a une (in)congruence entre les associations périphériques / centrales de différentes marques (Tarifold, Jalema et 3L Office) et la nouvelle marque et si cette (in)congruence a un impact sur la perception et l'image de cette nouvelle marque du point de vue des clients-distributeurs.

# PARTIE 2 : CADRE THÉORIQUE

Au cours de cette deuxième partie, nous allons dans un premier temps présenter le concept de rebranding.

Puis, nous analyserons le concept d'image de marque, notamment dans un contexte B2B tout en évoquant les différentes théories et associations liées à l'image de marque permettant de mieux comprendre et expliquer ce concept.

Enfin, le concept de congruence sera présenté en abordant la théorie et son implication dans un contexte de rebranding.

## 1. Concept de rebranding

### 1.1. Définition du rebranding

Muzellec et al. (2003) ont défini le rebranding (pp.32) comme « *the practice of building a new name representative of a differentiated position in the mindset of stakeholders and a distinctive identity from competitors* » (la pratique consistant à construire un nouveau nom représentatif d'une position différenciée dans l'esprit des parties prenantes et d'une identité distincte de celle des concurrents. [Traduction libre]). En d'autres termes, le rebranding consiste à changer de nom de marque permettant à l'entreprise de positionner sa marque différemment dans l'esprit des consommateurs et des parties prenantes.

Lors d'un rebranding, le nom est nouveau et inconnu aux yeux d'une grande majorité des parties prenantes. Un nom de marque est défini par « *un terme, un signe, un symbole, un dessin, ou une combinaison de ceux-ci destinés à identifier un bien ou un service d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à le différencier de ceux de la concurrence.* » (Lambin et de Moerloose, 2016, pp 436). Ainsi, un nom de marque permet de se différencier de la concurrence grâce à plusieurs éléments qui caractérisent la marque.

Réaliser un rebranding pour une entreprise est une étape importante permettant de modifier une partie de l'identité afin de se reconstruire, et permet de donner une nouvelle information et

image sur le marché sur lequel l'entreprise se trouve et ainsi, permettre de se différencier de ses concurrents (Stuart et Muzellec, 2004). Un rebranding va modifier considérablement l'identité visuelle de l'entreprise, notamment son logo et son nom, qui sont les éléments les plus importants qui caractérisent une marque (Fatt et Poon 1997). Plus récemment, le rebranding a également été défini comme « *the process by which the brand is upgraded to meet the demands of today's consumers* » (le processus par lequel, la marque est modernisée, rajeunie pour répondre aux exigences des consommateurs d'aujourd'hui [Traduction libre]) (Barbu, 2016, pp. 182). De nos jours, la stratégie de rebranding est principalement réalisée pour pouvoir continuer de satisfaire les clients mais également pour rester en tête sur le marché sur lequel l'entreprise se situe (Miller et al., 2014). Ainsi, le choix de réaliser un changement de nom de marque résulte de plusieurs éléments internes et externes à l'entreprise.

Afin de mieux comprendre le processus de rebranding et les acteurs qui y participent, Muzellec et Stuart (2004) ont identifiés 3 phases : les facteurs conduisant une entreprise à réaliser un rebranding, les buts et les objectifs d'un rebranding et le processus du rebranding. Les entreprises réalisant un tel processus le font lorsqu'il y a un changement au sein de la structure interne ou externe à l'entreprise et les objectifs attendus d'un rebranding est la création d'une nouvelle image, mais également la création d'une nouvelle identité (Muzellec et Stuart, 2004). Lorsqu'une telle procédure de changement de nom de marque est en marche, les employés jouent un rôle majeur dans le processus, notamment car ils participent à la création de l'image culturelle de l'entreprise (Muzellec et Stuart, 2004). En effet, les employés sont les premiers à transmettre la culture de l'entreprise tandis que les parties prenantes externes à l'entreprise participent à la création de l'image de l'entreprise (Muzellec et Stuart, 2004). Lors d'un rebranding, le nom de marque n'est pas encore connu des parties prenantes externes. C'est pourquoi, il est nécessaire de communiquer rapidement sur les valeurs et la nouvelle image de marque, pour que les parties prenantes puissent participer à la création de cette image de marque que l'entreprise souhaite mettre en avant et partager (Daly et Moloney, 2004).

## 1.2. Différents types de rebranding

Le choix d'une entreprise de réaliser un rebranding peut-être soit délibéré, soit imposé par son environnement (Boistel, 2012). Dans tous les cas, il s'agit d'un changement stratégique

(Merrilees 2005). En fonction de la raison poussant une entreprise à réaliser un rebranding, la stratégie employée sera différente.

Tout d'abord, Daly et Moloney (2004) ont constaté qu'il existe différents types de rebranding allant de changements faibles à changements conséquents. Dans le cadre d'un changement faible, c'est-à-dire, lors d'un changement ou peu d'éléments vont être modifiés, l'entreprise va uniquement modifier sa charte graphique et faire évoluer légèrement son logo. Lors d'un changement pareil, le rebranding est considéré comme étant « *évolutif* » car il s'agit d'un changement que chaque entreprise effectue à un moment donné, d'après Peterson et al. (2015). Pour un changement de moyenne envergure, l'entreprise va uniquement revoir et modifier son positionnement (Peterson et al. 2015). Enfin, pour Daly et Moloney (2004), lors d'un changement conséquent et important, l'entreprise va changer de nom, ce qui va nécessiter une importante communication auprès de toutes les parties prenantes. D'après Peterson et al. (2015), un tel changement est caractérisé comme « *révolutionnaire* » pour une entreprise.

Tout au long de ce mémoire de recherche, nous allons principalement nous concentrer sur les changements importants effectués dans le cadre d'un rebranding.

Lors d'une fusion entre deux entreprises, plusieurs choix de noms sont possibles (Boistel, 2012). Dans un premier temps, l'entreprise peut choisir d'utiliser le nom de marque d'une des deux entreprises, mais il est également possible de créer un nom de marque alliant des caractéristiques des deux noms déjà existants ou de créer une marque agile. Enfin, la dernière possibilité est d'inventer un nouveau nom de marque n'ayant aucun lien entre les deux noms de marques déjà existants (Boistel, 2012).

Lorsque le nom choisi dans le cadre d'une fusion est un nom déjà existant pour une entreprise, les valeurs de la marque vont rester similaires. En revanche, lorsqu'il y a création d'un nouveau nom, les valeurs de la marque sont modifiées afin de pouvoir répondre aux besoins internes et externes à l'entreprise et ainsi redéfinir de nouvelles valeurs que va posséder la marque (Lomax et Mador, 2006). Daly et Moloney (2004) suggèrent de faire des études préalables dans le cas où l'organisation décide de passer à un nouveau nom qui n'a aucun lien avec le nom de marque d'origine. En effet, d'après Daly et Moloney (2004), il s'agit d'une stratégie radicale qui peut avoir des conséquences négatives pour l'entreprise surtout si les employés et les clients avaient un fort attachement vis-à-vis de cette marque. Afin d'éviter un impact négatif sur les parties prenantes et qu'elles soient perdues par un changement radical, il est possible, dans un premier temps de garder les anciens noms de marque et de faire apparaître la nouvelle marque à côté

des anciens noms. Puis, après que les clients se sont adaptés à cette modification, Daly et Moloney (2004) suggèrent de supprimer les anciens noms de marques et de conserver uniquement le nouveau nom.

Dans tous les cas, dans le cadre de changement de marque, il est nécessaire de transférer les unités de l'ancienne marque à la nouvelle en modifiant son état d'esprit et sa vision (Merrilees et Miller, 2008).

### 1.3. Réussir son rebranding

D'après Muzellec et Lambkin (2006), un rebranding va à l'encontre de la progression et du « *maintien du capital de la marque* ». En effet, lorsqu'une stratégie de rebranding est décidée au sein d'une entreprise, il est nécessaire de construire une nouvelle marque forte permettant de continuer de se mettre en avant sur le marché (Miller et al., 2014). Le nom de marque choisi doit être unique et durable (Joseph et al. 2021). Un nom de marque est l'un des éléments central permettant de communiquer avec les clients et les autres parties prenantes, c'est pourquoi, réaliser un bon rebranding qui soit crédible et compris par tous est essentiel pour l'entreprise (Stuart et Muzellec, 2004). En effet, le nom de marque met en avant les valeurs, l'identité de la marque ainsi ce que l'entreprise souhaite dégager et transmettre par la suite (Joseph et al. 2021). Afin de créer une nouvelle marque forte avec succès, plusieurs chercheurs ont réalisé des études. Tout d'abord, Daly et Moloney (2004) ont réalisé une étude prenant en compte les différentes étapes importantes par lesquelles une entreprise doit impérativement passer afin de mener à bien une stratégie de rebranding. Ainsi, Daly et Moloney (2004) suggèrent de débiter ce changement par une analyse externe et interne de l'entreprise notamment en prenant en compte les attitudes de ses collaborateurs face à un changement. Ensuite, ces deux mêmes auteurs mettent en avant l'importance de planifier ces actions dans le temps, notamment en termes de communication et de prendre des décisions en termes de marketing mix ainsi que de la stratégie à employer. La dernière étape, d'après Daly et Moloney (2004) est l'évaluation de la stratégie employée pendant ou après le lancement afin d'effectuer des ajustements si nécessaires.

D'autres auteurs ont mené des études concernant le rebranding. On retrouve Merrilees (2005) qui a mis en avant dans ses études, la nécessité pour les entreprises de se concentrer sur 3

éléments pour mener à bien une stratégie de rebranding. Il s'agit de la vision, de l'orientation et de la stratégie de la marque. Le nouveau positionnement de la marque va permettre de définir la vision, puis, l'orientation va être créée notamment à l'aide des employés de l'entreprise et de toutes les parties prenantes. Pour le dernier élément, la stratégie de la marque sera définie en fonction de la manière dont l'entreprise va effectuer son rebranding et comment celle-ci va effectuer les différentes annonces liées à ce changement. Pour Barbu (2006), il est important de communiquer sur les changements et d'aligner rapidement la nouvelle identité que l'entreprise souhaite avec la nouvelle image de marque au moment du rebranding. Un rebranding réalisé avec succès sera une réelle plus-value pour une entreprise. Cela lui permettra de se démarquer sur le marché, de gagner en reconnaissance (Zhao et al. 2018) et d'indiquer qu'il y a eu des changements au sein de l'entreprise (Kapferer, 2002).

#### 1.4. Le rôle de la communication dans un contexte de rebranding

En temps normal, la communication a un fort impact sur le client puisque cela va directement l'influencer sur ses intentions d'achats (Kuete, 2021). Lors d'un processus de rebranding, la communication est donc un élément clé, puisqu'elle permet d'intégrer toutes les parties prenantes dans le changement (Pauwels-Delassus et al. 2014). Lors d'une de ses recherches, Stuart (2018) a constaté que, lorsqu'une entreprise ne communique pas sur ses changements à venir, les employés seraient indifférents et ne modifieraient pas leurs discours et attitudes vis-à-vis du client. Si le changement effectué de la part de l'entreprise ne s'est pas répercuté sur les employés, alors les employés ne pourront pas transmettre le nouveau message aux clients. Cela souligne l'importance de la communication également en interne.

Pour Boistel (2012), peu importe le type de stratégie que l'organisation va utiliser dans son rebranding, il est nécessaire d'informer les parties prenantes sur ce type de changement. Cela implique d'annoncer le changement à venir, mais également les stratégies et les objectifs attendus par l'entreprise. Dans la continuité de telles annonces, Boistel (2012) insiste sur la nécessité de continuer à évoquer le nom de l'ancienne marque au moment du changement, une stratégie que peu d'entreprises appliquent mais qui permet aux personnes de faire un lien entre les deux marques mais aussi d'indiquer les changements effectués et de partager l'évolution. Cette stratégie permettra aux parties prenantes de mieux accepter le changement car cela

participe à la force de la nouvelle marque (Boistel 2012). Cela est également en lien avec les recherches de Daly et Moloney (2004).

Lors d'un changement conséquent, il peut être intéressant de faire participer le client dans cette transition notamment en lui suggérant plusieurs types de logos et en lui laissant l'opportunité de choisir et de s'exprimer sur ses préférences (Peterson et al. 2015). De plus, lors d'un tel changement, communiquer de manière transparente (Pauwels-Delassus et al. 2014) est nécessaire pour permettre de rassurer le client sur les changements à venir au sein de l'entreprise (Boistel 2012).

## 2. Concept d'image de marque

### 2.1. L'image de marque dans un contexte B2B

D'après Zwakala (2021), une image de marque est définie par les associations et les éléments que le consommateur va citer à l'annonce ou au vu de cette nouvelle marque. L'image de marque est donc créée par la manière dont les consommateurs perçoivent cette marque mais aussi grâce à l'ensemble des parties prenantes qui interagissent avec la marque (Zwakala, 2021).

Dans un contexte Business to Business (B2B), la marque et l'importance qu'on lui accorde posent question. En effet, en B2B, le client final n'est pas en contact direct avec la marque et accorde beaucoup moins d'importance à la marque que dans un contexte Business to Consumer (B2C). En B2B, le processus d'achat est différent que dans un contexte B2C. Kuhn et al (2008) suggèrent que l'acte d'achat du consommateur est davantage réfléchi et que la perception de la marque ne joue pas un rôle fondamental dans cet acte d'achat. Toujours d'après Kuhn et al (2008), en B2B, les clients vont choisir un produit en fonction de l'offre et ne prêtent pas attention aux slogans ou encore au nom de la marque qui peut y être associé. Ces éléments marketing ne participent que très peu au choix d'un produit plutôt qu'un autre en B2B.

L'image de marque et le comportement du client vis-à-vis de la marque va également dépendre de l'attitude du client et de la raison qui le pousse à consommer les produits de la marque (Glynn, 2012). Pour certains théoriciens, la création d'une marque devrait uniquement être réalisée pour les entreprises B2C car cela n'ajoute aucune valeur en B2B (Kuede, 2021). Cependant, toujours d'après Kuede (2021), d'autres théoriciens démontrent que « *la signification de la marque pour l'acheteur peut devenir un facteur déterminant dans la décision entre les différentes alternatives d'achat industriel* » (pp. 11). Pour certains clients, le prix est un facteur de décisions, tandis que pour d'autres c'est la marque qui va jouer un rôle plus important dans l'acte d'achat en B2B (Glynn, 2012). En effet, d'après Kotler et Pfoertsch (2006), une image de marque dans un contexte B2B est essentiel car cela permet de collecter des informations sur le terrain. Cela permet également aux consommateurs de se sentir plus en sécurité car un nom de marque permet d'avoir davantage confiance dans le service ou dans le produit acheté. Enfin, les recherches de Biedenbach et Marell (2009) démontrent des résultats favorables et positifs sur l'importance des associations, de l'expérience et de la qualité sur la décision d'achat pour un client dans un contexte B2B.

## 2.2. Théorie de la diffusion de l'activation

### Théorie de la diffusion de l'activation du traitement sémantique :

Au sein de la théorie de la diffusion de l'activation du traitement sémantique développée par Collins et Loftus (1975), la mémoire joue un rôle essentiel tout comme dans la théorie de l'activation de la mémoire développée par Anderson (1983). D'après Collins et Loftus (1975), des liens sont formés entre différentes notions en fonction de leurs utilisations. En effet, une notion enregistrée par la mémoire va former un premier nœud, et ce nœud va créer des liens avec les autres notions qui en sont proches ou pour lesquelles nous allons trouver un lien avec la première notion abordée de base (Collins et Loftus, 1975). Ainsi, une relation sera créée entre ces deux notions. Toujours d'après Collins et Loftus (1975), lorsqu'on demande à une personne d'énoncer ce qui lui vient à l'esprit lorsqu'on lui parle d'un objet ou d'un élément, cette personne va automatiquement évoquer des faits et des points qui lui paraissent évidents. Mais, si on demande à cette même personne de continuer d'évoquer des points sur cet objet ou

de cet élément de manière illimitée, la personne aura tendance à donner davantage de termes et des informations qui sont de moins en moins pertinentes.

### Théorie des réseaux associatifs :

Dans un contexte de rebranding et d'analyse de l'image de marque et de ses associations, nous pouvons également évoquer la théorie des réseaux associatifs (Baxter, et al. 2017; Ward et al. 2020). Au sein de cette théorie, on retrouve des réseaux de nœuds qui sont connectés les uns aux autres dans la mémoire, ce qui permet d'expliquer comment les concepts sont structurés au sein de la mémoire (Baxter, et al. 2017; Ward et al. 2020). Ainsi les éléments liés à la marque, notamment les éléments liés à l'expérience vécue, vont créer un premier nœud. Les informations concernant l'image de marque seront stockées dans un deuxième nœud (Brakus et al. 2009). Ces deux nœuds constituent ensuite un réseau associatif. D'après Muzellec et Lambkin (2006), les clients développent un réseau associatif plus fort lorsque le capital de la marque est important. C'est la raison pour laquelle, lors d'un changement de nom de marque, le capital-marque de la nouvelle marque sera impacté. Suite à cela le réseau associatif sera également perturbé (Muzellec et Lambkin, 2006).

Ainsi, la théorie des réseaux associatifs va permettre de créer des schémas cognitifs et la théorie de la diffusion et l'activation du traitement sémantique va utiliser les schémas cognitifs créés lors du réseau associatif.

### 2.3. Les associations à la marque

D'après Michel et Veg-Sala (2013), la perception d'une marque se définit « *dans la mémoire des individus, comme un ensemble d'associations représentant les connaissances liées à la marque* » (pp. 137). La perception d'une marque va dépendre des liens que les individus ont avec la marque et des associations qu'ils en font (Michel, 2017). Pour Larrieu (2018), la perception de la marque se fait sur des éléments généraux puisque le consommateur n'a que très peu de connaissances sur les différentes caractéristiques que possède une marque. Ainsi, le capital de la marque est créé grâce aux associations qui sont réalisées permettant ainsi de définir les notions de force des associations, de noyau central et périphérique, de valence et

d'unicité des associations. Il est possible de classer les associations dans différentes catégories permettant ensuite de les identifier (Michel, 2017). On retrouve ainsi les « *associations fonctionnelles* » qui correspondent principalement à des attributs du produit, les « *associations symboliques* » qui représentent tous les éléments qui sont subjectifs à la marque, et enfin les « *associations expérientielles* » qui sont liés à l'expérience du client vis à vis de la marque (Michel, 2017).

### 2.3.1. Force des associations

Selon Keller (1993), les caractéristiques et les associations que font les clients d'une marque vont déterminer le capital de la marque. Le concept de force des associations a été principalement abordé par Keller (1993). Il s'agit des différentes associations que va faire le client d'une marque. Ces associations peuvent être diverses et variées mais reflètent principalement la connaissance que possède le consommateur sur la marque en question (Keller 1993). Il peut s'agir d'associations concernant des avantages liés à des caractéristiques de la marque, mais aussi des valeurs qu'elle possède et transmet ou encore des informations sur les produits. Il peut s'agir de certaines compétences que possède la marque comme par exemple « *la qualité* », ou encore la manière dont les produits sont utilisés (Krishnan, 1996).

Outre ces exemples, les associations à la marque peuvent également être définies en fonction de l'expérience qu'a eu le client ou le consommateur avec la marque (Krishnan, 1996). Néanmoins, Park et Srinivasan (1994) insistent tout de même sur l'importance et la nécessité que les associations faites ne soient pas uniquement des associations concernant les caractéristiques seules des produits. Une marque, pour pouvoir se différencier des concurrents, doit posséder des associations de marque « *fortes, favorables et uniques* » ce qui lui permettra également de construire une image plus forte (Hoeffler et Keller 2003) et de créer un niveau de capital-marque (Aaker, 1996). Pour une marque, avoir de telles associations est une réelle force car cela influencera directement le comportement du consommateur sur ses intentions d'achats (Marchat et Camelis 2017). Néanmoins, pour que les associations soient réellement pertinentes et considérées comme fortes, il est nécessaire qu'elles soient partagées par plusieurs consommateurs (Kapferer, 2004). C'est également vers cette pensée que se tournent Romaniuk et Gaillard (2007), Dul (2015) et Koll et al. (2019) qui suggèrent qu'une même association doit

être citée de nombreuses fois afin de pouvoir affirmer que cette association est caractérisée comme étant une association forte.

D'après Keller (2009), des associations « *fortes, favorables et uniques* » peuvent permettre à une organisation d'avoir une clientèle plus fidèle, des attitudes de la part des clients plus positives, des possibilités d'extensions de marque et une meilleure efficacité au niveau de la communication. Cela permet aussi aux entreprises de mieux cerner le consommateur et de connaître la perception qu'ils ont de la marque (Krishnan 1996).

### 2.3.2 Noyau central et noyau périphérique

Dans un contexte de rebranding, Merrilees et Miller (2008) suggèrent aux entreprises qui réalisent un tel changement de conserver des éléments centraux et/ou périphériques pour que le client puisse tout de même faire le lien entre l'ancienne marque et la nouvelle marque, afin que celui-ci ne soit pas perdu. Michel (1999) a effectué des recherches sur la théorie du noyau central et du noyau périphérique, permettant de distinguer ces deux théories.

#### Le noyau central :

Le noyau central est un élément essentiel d'une marque (Michel et Veg-Sala, 2013). Il s'agit d'associations que font une majorité des clients sur une marque donnée et qu'ils jugent comme étant indissociable à cette marque (Michel et Veg-Sala, 2013). Généralement, le noyau central est plus petit que le noyau périphérique (Cimier et Hemairia Clerc, 2021). Le but premier du noyau central est de définir les associations qui sont les plus importantes pour la marque et de donner du sens aux autres éléments qui ont été définis (Chamard et al. 2013). Les associations du noyau central sont ces éléments qui vont permettre aux clients de reconnaître la marque (Michel et Veg-Sala, 2013). Contrairement au noyau périphérique, les associations du noyau central sont des associations stables qui ne sont que très rarement modifiées et qui évoluent plus lentement (Michel, 2017). Les associations du noyau central d'une marque permettent d'identifier les connaissances qu'ont les individus sur la marque et l'impact que cela peut avoir sur leur comportement d'achat (Chamard et al. 2013). Ces associations sont réalisées en fonction de l'expérience qu'a eu le client avec la marque (Chamard et al. 2013).

Des groupes de personnes peuvent tout à fait définir des éléments centraux différents ce qui pourra impacter le noyau central (Lo Monaco, Florent Lheureux, 2007).

### Le noyau périphérique :

Le noyau périphérique constitue les associations qui ne sont pas caractérisées comme étant essentielles à la marque. Il s'agit des associations qui sont citées mais qui ne sont pas forcément jugées comme indissociables à la marque (Michel et Veg-Sala, 2013). Généralement lorsque le nom de marque est modifié ou que l'entreprise effectue des changements, cela va tout d'abord se répercuter sur les associations appartenant au noyau périphérique (Michel et Veg-Sala, 2013). En effet, lorsqu'une entreprise réalise des actions marketing ou modifie son offre, cela va directement se répercuter sur le noyau périphérique (Michel et Veg-Sala, 2013) tandis que le noyau central, peut à l'inverse, ne pas être affecté (Charmard et al. 2013). La modification du noyau périphérique, bien qu'il ne s'agisse pas d'éléments appartenant au noyau central, peut tout de même avoir un impact sur les consommateurs, notamment sur les clients fidèles qui peuvent se « *détourner de cette marque* » (Charmard et al. 2013). Le noyau périphérique joue donc réellement un rôle important pour la marque puisqu'il est le lien entre les associations définies dans le noyau central et la situation dans laquelle se trouve la marque au même moment (Abric, 1994).

### 2.3.3. Valence des associations

La valence des associations se définit par Marchat et Camelis (2017) comme « *le caractère plus ou moins positif des associations pour la marque* » (pp. 56). En d'autres termes, la valence des associations va être le jugement plutôt positif ou négatif que font les clients ou les consommateurs sur les associations de la marque. D'après Krishnan (1996), le nombre d'associations dont dispose une marque n'a aucune importance, le plus important est la perception et la valence que se font les clients de ces associations qui ont été définies sur la marque. Ainsi, d'après Dacin et Smith (1994), des associations uniquement jugées positives vont avoir une réelle valeur pour les clients. Koll et al. (2019) ont réalisé des recherches sur l'importance de la valence pour une marque et leurs résultats vont dans le sens de Keller (1993). En effet, la valence joue un rôle déterminant dans la force que peut avoir une marque, car une

marque peut être considérée comme forte uniquement si le jugement des associations sont positifs et favorables à l'égard de la marque.

#### 2.3.4. L'unicité des associations

La théorie de l'unicité met en avant la nécessité pour les individus de se différencier les uns des autres (Vignoles et al. 2000). L'unicité de marque est produite lorsqu'une association à la marque est caractérisée comme étant unique, c'est-à-dire que cette même association n'est pas retrouvée auprès d'une marque concurrente (Michel, 2017). L'unicité d'une marque permet donc de se différencier vis-à-vis de ses concurrents (Michel et Veg-Sala, 2013). Cependant, l'unicité reflète également le positionnement que peut avoir la marque dans la tête du consommateur (Keller, 1993). Albert et al. (2010) définissent l'unicité (pp. 39) d'une marque comme étant « *un caractère unique, particulier, voire spécial de la marque pour le consommateur* ». Pour Korchia (2001), l'unicité et la valence jouent un rôle dans le capital-marque sauf si la valence est négative. Dans ce cas, l'unicité n'aurait aucun effet. En revanche, si les associations exprimées sont positives et uniques, cela peut permettre de créer un capital-marque positif et intéressant (Korchia, 2001).

### 3. Concept de la congruence

#### 3.1. Définition de la congruence

Le concept de congruence est un terme employé dans différents domaines et sa signification varie en fonction de la situation dans laquelle le concept est utilisé (Maille et Fleck, 2011). Mandler (1982) définit le concept de la congruence comme « *a structural correspondence between two entities* » (une correspondance structurelle entre deux entités) [Traduction libre]. La définition de Maille et Fleck (2011) se rapproche de la définition qu'a faite Mandler en 1982, puisqu'ils le définissent comme l'idée que deux éléments (ou plus) s'accordent bien les uns avec les autres. D'après Heckler et Childers (1992), le concept de

congruence dispose de deux dimensions qui sont la pertinence et l'attente. La « *pertinence* » fait partie du concept de congruence car, toujours d'après Heckler et Childers (1992), la pertinence est un élément directement lié à ce qui permet de définir un thème et permet d'apercevoir la manière dont l'information du stimulus impacte le message principal communiqué initialement. La dimension « *attente* » est définie par Heckler et Childers (1992) comme le niveau de conformité qu'un point peut avoir par rapport à un sujet évoqué.

### 3.2. Théorie de la congruence

D'après les définitions relatives à la théorie de la congruence, ce terme peut parfaitement être employé dans un contexte de rebranding dans lequel deux éléments ou plus sont analysés (Mandler, 1982). Plus un individu estime que la notion est cohérente, plus la probabilité d'une congruence sera possible (Ambroise et Albert, 2020). En effet, le niveau de congruence sera davantage élevé dans l'esprit d'un individu si le traitement de l'information est fluide et que celui-ci arrive rapidement à faire un lien avec des associations déjà présentes (Van Rompay et Pruyn, 2011). Ainsi, la congruence sera possible au moment du changement et de la fusion des marques vers une nouvelle marque, si les clients estiment qu'un tel changement est cohérent et si cette nouvelle marque est en accord avec les associations réalisées précédemment (Ambroise et Albert, 2020).

### 3.3. Le concept de congruence dans un contexte de rebranding

Dans le cadre d'un rebranding, il y a un remplacement d'un nom de marque par un autre nom (Muzellec et Lambkin, 2006). Dans un tel contexte, le consommateur va être plus susceptible d'apprécier et d'accepter le nouveau nom de marque si cette marque est familière par rapport à l'ancienne marque (Collange, 2015). Si familiarité il y a, l'image de marque sera forte et il y aura peu de chances que le client modifie son comportement d'achat face à cette nouvelle marque (Collange, 2015). Il est donc nécessaire de retrouver des caractéristiques communes entre l'ancienne marque et la nouvelle marque pour que le consommateur s'y retrouve et continue de s'identifier à la marque (Stuart, 2018). La congruence ou l'incongruence

est perçue par le client grâce au schéma que celui-ci se fait dans sa mémoire (Mandler, 1982). Lorsqu'une nouvelle information arrive jusqu'au consommateur, celui-ci va déterminer comment cette information pourra s'intégrer au mieux au schéma déjà existant et définir si cette information est congruente ou incongruente (Misra et Beatty, 1990). L'incongruence sera perçue et ressentie si l'information en question a du mal à s'intégrer au schéma en question (Halkias et Kokkinaki, 2014).

La communication est un élément fondamental dans un processus de rebranding et donc de congruence, puisqu'elle participe à partager les nouveaux traits de personnalités, valeurs et positionnement de la marque (Gouteron, 2019). Si les traits ne sont pas similaires entre l'ancienne marque et la nouvelle marque, c'est-à-dire, s'il y a une incongruence entre les deux marques, alors il est nécessaire d'étudier si cela est un frein pour le consommateur et si celui-ci se détournera de la marque pour aller vers une autre marque concurrente (Gouteron, 2019). Cela pourra permettre d'étudier les possibilités quant à la perte de clients actuels, mais cela implique également, la possibilité de gagner de nouveaux consommateurs lors d'un changement au sein de l'entreprise (Gouteron, 2019). En effet, certains consommateurs pourront être résistants au changement de nom de marque notamment s'ils étaient fortement attachés à la marque de base. Cela implique que le client ne sera pas prêt à accepter la nouvelle marque car ce dernier, ne fera pas le transfert des associations entre la nouvelle marque et l'ancienne marque car il n'accepte pas la nouvelle marque ou la trouve incohérente (Pauwels-Delassus, 2014).

# CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

D'après Perterson et al. (2015) « *a brand represents one of the most important assets to a company, and it may be represented by its name, logo and slogan* » (une marque représente l'un des actifs les plus importants d'une entreprise, qui peut être représentée par son nom, son logo et son slogan [Traduction Libre]). C'est pourquoi, un rebranding est un changement essentiel pour une entreprise qui ne doit pas être pris à la légère. Pour cela, différents types de rebranding existent et permettent d'effectuer des changements en fonction de la stratégie voulue et attendue de l'entreprise. Ainsi, il est possible de définir différents niveaux de rebranding allant de changement uniquement esthétique pour le plus faible, jusqu'au changement le plus important, qui est le changement de nom. Pour ce dernier niveau de changement, les chercheurs l'ont perçu comme étant le type de changement le plus risqué mais également le plus coûteux malgré le fait que ce type de changement soit des plus courants au sein des entreprises. C'est pourquoi, plusieurs méthodes permettent de réussir au mieux son rebranding notamment grâce à la communication, qui en est l'un des atouts.

En effet, la communication est un élément essentiel dans un changement de nom de marque notamment dans le secteur B2B, secteur dans lequel la réflexion et le choix d'un produit ne sera pas identique que dans un secteur B2C. Il est donc nécessaire d'impliquer les parties prenantes et de communiquer sur le changement à venir pour que l'intégralité des acteurs puisse se sentir concernée et s'adapter aux modifications futures. Cela permet de s'imprégner de la nouvelle image de marque qui résulte d'un rebranding. L'image de marque va évoluer dans l'esprit du client notamment grâce à la théorie de la diffusion et de l'activation ainsi que des réseaux associatifs qui découlent de la marque. Grâce à ces théories, de nouvelles forces des associations peuvent être définies permettant par la suite de définir les noyaux centraux et les noyaux périphériques de la marque, mais aussi, de définir la valence et l'unicité de ces associations.

L'ensemble de ces concepts permettent de mettre en avant la théorie de la congruence. En effet, l'ensemble des associations qui ont été définies au préalable permettront d'analyser la congruence, c'est-à-dire la cohérence entre l'ancienne marque et la nouvelle marque issue du

rebranding. Il sera donc possible de comparer les associations émises lors de l'analyse de l'image de l'ancienne marque, avec les nouvelles associations qui auront été citées au moment du rebranding et donc de la nouvelle marque. Si les mêmes associations sont retrouvées, on parlera de congruence. En revanche, si les associations sont différentes entre l'ancienne marque et la nouvelle marque, alors, on parlera d'incongruence. Avoir une congruence entre l'ancienne marque et la nouvelle marque peut s'avérer utile pour permettre au client de retrouver certaines caractéristiques et de continuer à identifier cette nouvelle marque malgré les changements effectués.

## **PARTIE 3 : CADRE EMPIRIQUE**

Dans cette troisième partie, nous allons dans un premier temps évoquer la méthodologie de recherche qui a été utilisée sur le terrain ainsi que la manière dont les données ont été traitées. Puis, dans un second temps, nous allons analyser les réponses afin de pouvoir interpréter les résultats obtenus et répondre aux questions de recherche.

### **1. Méthodologie de recherche employée**

#### **1.1. Choix de la méthode entretien semi-directif**

Afin de répondre aux questions de recherches précédemment posées, il a été décidé de réaliser des entretiens semi-directifs. Ceux-ci ont été réalisés afin de se rendre directement compte du ressenti de la personne interviewée. De plus, les questions de recherches identifiées en amont ainsi que le contexte de recherche ne permettaient pas d'obtenir 150 à 200 répondants et donc, la réalisation d'un entretien quantitatif n'était pas pertinent dans la réalisation de ce sujet.

Dans le cadre d'un rebranding dans un contexte B2B, il est intéressant de s'apercevoir de l'image de marque que chaque client peut avoir sur la marque évoquée, et d'analyser leur réaction concernant un changement, ici le rebranding des 3 marques sous une nouvelle marque. Ainsi, un entretien semi-directif, dont la durée varie de 30 minutes à 75 minutes en fonction de la connaissance qu'ont les répondants des marques, va permettre aux participants de s'exprimer librement et d'analyser leurs réactions et attitudes vis-à-vis des questions.

Les avantages d'un tel entretien résident dans la compréhension des réactions des participants, car ils ont ainsi la possibilité de s'exprimer librement et peuvent clairement donner leur opinion. En revanche, ce type d'entretien demande du temps que les répondants ne sont pas forcément prêts à prendre, notamment pour la cible visée dans cette étude.

## 1.2. Présentation du terrain

L'objectif principal de ce mémoire de recherche est de se concentrer sur le contexte de rebranding dans un secteur B2B. La société Tarifold située à Geispolsheim en Alsace fait partie de T3L Group, groupe dans lequel se retrouvent également Jalema, Probeco et 3L Office. Bien que toutes ces entreprises fassent partie du même groupe, chaque entreprise possède sa propre marque. C'est pourquoi, il a été décidé de regrouper l'ensemble de ces entreprises sous une nouvelle marque.

Un rebranding de cet ampleur demande énormément d'efforts et de temps. En effet il est nécessaire de redéfinir les tâches de chacun, se coordonner au sein de l'ensemble du groupe, faire accepter un tel changement à chaque salarié avec notamment une différence culturelle entre les 4 entreprises, de créer un seul et unique site internet dans lequel le client pourra retrouver tous les produits, de créer un message fort et un positionnement pour lesquels l'ensemble des entreprises doivent pouvoir s'identifier... Ce rebranding a débuté en 2020 et sera finalisé en 2022.

Pour la poursuite de cette étude et pour que l'on puisse retrouver une certaine homogénéité, il a été décidé que Probeco, bien que faisant partie du groupe T3L, ne sera pas utilisée dans le cadre de cette étude étant donné que cette entreprise réalise principalement des produits non-marqués contrairement à Tarifold, 3L Office et Jalema.

## 1.3. Collecte des données

Le but premier de ce mémoire est d'analyser l'image de marque ainsi que la réaction face à la fusion et au rebranding dans un contexte B2B. Nous souhaitons savoir si l'incongruence ou la congruence entre les anciennes marques et la nouvelle marque permet tout de même au client distributeur d'accepter cette nouvelle marque et si, cela modifie l'image qu'il peut en avoir. C'est pourquoi, pour répondre aux questions de recherche précédemment établies, il a été décidé d'interroger les clients-distributeurs des marques Tarifold, 3L Office ainsi que Jalema. L'ensemble des répondants ne connaissait pas forcément les 3 marques. Une majorité des distributeurs ne travaillent, au quotidien, que sur une ou deux marques. Ainsi, lors

des entretiens, les 3 marques n'ont pas toujours été abordées. Enfin, les entretiens ont été effectués par visio car les répondants n'étaient pas localisés dans la même ville. Mais, la visio a tout de même permis de réaliser un bon nombre d'entretiens. En effet, 12 clients-distributeurs ont répondu au guide d'entretien qui vous est présenté dans le point suivant.

#### 1.4. Guide d'entretien

Au moment où l'étude a été réalisée, aucun client-distributeur n'était informé d'un éventuel rebranding au sein de T3L group. C'est pourquoi, afin de pouvoir tout de même réaliser cette étude, le nouveau nom de la marque n'a pas été révélé et a plutôt été remplacé par un autre nom possédant les mêmes caractéristiques que le nom de marque choisi. C'est-à-dire, un nom de marque qui n'a pas de lien direct avec les produits proposés mais aussi, un nom qui met en avant l'esprit créatif, la joie, qui soit court et féminin.

De plus, tout au long des entretiens, nous avons insisté sur le fait que cette étude était uniquement réalisée dans le cadre de ce mémoire de recherche et qu'en aucun cas les entreprises étaient sur le point de réaliser un tel rebranding, afin de pouvoir laisser l'effet de surprise aux clients le jour de l'annonce. Cela a été possible en faisant des suppositions sur de nombreuses questions. Pour que la plus grande majorité des clients participent à cette étude qualitative, il a été expliqué que les réponses resteront anonymes et qu'ils peuvent donc s'exprimer librement sur l'image de marque et les associations qu'ils font de chaque marque, que celles-ci soient positives ou négatives.

Une grande partie des questions concernant les associations à la marque de cette étude qualitative ont été inspirées de la méthode de Michel (2017) qui a été adaptée dans le cadre de ce sujet.

Dans un premier temps des questions concernant les répondants ont été posées, notamment « *depuis combien de temps côtoyez-vous l'une des 3 marques ?* » ou encore « *quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise ?* » afin de mieux connaître le profil des répondants et leurs relations aux marques.

Par la suite, des questions plus générales sur la marque ont été posées notamment « *d'après-vous que représente une marque pour une entreprise ?* » mais aussi les principales caractéristiques d'une marque et les valeurs que celle-ci doit dégager. Ce type de question permet de se rendre compte des attentes que peuvent avoir les clients sur une marque en 2022. Ensuite, nous avons débuté la partie sur l'image de marque propre à chaque marque. Pour cela, nous avons posé une série de questions pour la marque Tarifold, puis la même série de questions pour la marque 3L Office et enfin, pour la marque Jalema. Voici la série de questions posées pour chaque marque aux distributeurs :

- Quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit quand vous voyez "Marque" ?
- Quelles sont les images que vous associez à la marque "Marque"? Mais encore... Vous dites... Qui voulez-vous dire par là ?
- Si la marque "Marque" était un pays/une ville/un personnage célèbre/un objet
- Qui utilise cette marque aujourd'hui? Imaginez cette personne
- Pouvez-vous dire si, pour vous, c'est plutôt positif, neutre ou plutôt négatif pour la MARQUE d'avoir cette image? -2 -1 0 +1 +2
- [Prendre la liste de mots / images associés (maximum 6) à la marque "Marque"]  
 À votre avis, les produits suivants peuvent-ils être de la marque "Marque"? de (1) peu probablement à (7) très probablement:
  - « Si le produit n'est pas [mot 1 / image 1], peut-il être de la marque "Marque"? »
  - « Si le produit n'est pas [mot 2 / image 2], peut-il être de la marque "Marque"? »
  - —
  - « Si le produit n'est pas [mot 6 / image 6], peut-il être de la marque "Marque"? »

Figure 1 : Série de questions sur l'image de marque

Ces questions permettent au client de s'exprimer librement sur chacune de ces marques en évoquant les mots et les images qui leur passent par la tête de manière spontanée à l'évocation du nom de marque ou en la voyant. Cela permet de se rendre compte de la perception de la marque dans l'esprit du consommateur. Les mots cités concernant l'image de Tarifold et les 3 mots qui viennent à l'esprit permettent d'identifier les associations faites aux marques. Pour la suite de ce mémoire, nous considérons que les associations citées font parties des associations fortes de la marque.

Ensuite, nous avons demandé si l'image de la marque est plutôt positive, neutre ou négative en donnant un système de notation. Cela permet de définir la valence de chaque marque, si celle-ci est plutôt positive, négative ou neutre.



Figure 2 : Échelle de la valence des associations, Michel (2017)

Enfin, nous avons utilisé les mots et les images cités lors des premières questions afin de mesurer quelles associations faisaient parties du noyau central et du noyau périphérique. Pour cela, les répondants disposaient également d'une échelle leur permettant de choisir entre 1 (peu probablement) à 7 (très probablement). Si la majorité des répondants ont choisi entre 1 et 3, cela signifie que le mot ou l'image employée fait partie du noyau central. Au contraire, si la majorité des répondants ont répondu entre 4 et 7, cela signifie que l'association en question appartient au noyau périphérique à la marque (Michel, 2017).

Après avoir posé ces questions pour chacune des marques, nous avons expliqué à l'ensemble des répondants que nous souhaitions analyser leurs réactions face à un changement. Nous avons donc expliqué que nous supposons que l'ensemble de ces marques se regroupent sous la nouvelle marque HAPPIA. Puis, nous avons posé une série de questions par rapport à cette nouvelle marque :

- Même si vous n'avez jamais vu cette marque, qu'est-ce qui vous traverse l'esprit lorsque vous voyez/entendez cette nouvelle marque ?
- Globalement, comment évaluez-vous cette nouvelle marque ? Si positif ou négatif, pourquoi ?
- Selon vous, cette nouvelle marque va bien avec nos produits / services ?
- Cette nouvelle marque est-elle pertinente pour nos produits / services ? Y a-t-il une cohérence entre l'image de cette nouvelle marque et nos produits / services ?
- Pensez-vous que cette nouvelle marque fonctionnerait pour nous ?
- [Prendre les - 18 mots / images (6 au maximum pour chaque marque)]
  - Pensez-vous que le mot 1 / image 1 pourrait être associée à cette nouvelle marque ? Si oui ou non, pourquoi ?
  - Pensez-vous que le mot 2 / image 2 pourrait être associée à cette nouvelle marque ? Si oui ou non, pourquoi ?
  - —
  - Pensez-vous que le mot 18 / image 18 pourrait être associée à cette nouvelle marque ? Si oui ou non, pourquoi ?

Figure 3 : Série de questions concernant la nouvelle marque

Les premières questions permettent d'obtenir le ressenti face à cette nouvelle marque, notamment si celle-ci est jugée comme étant positive ou négative, mais aussi si la marque est

jugée cohérente ou non, puis si ce rebranding et cette nouvelle marque fonctionnerait pour le groupe. Enfin, nous avons repris l'ensemble des mots et images cités lors des phases précédentes lorsque les marques Tarifold, 3L Office et Jalema étaient évoquées afin de savoir si ces mots et images peuvent être associés à cette nouvelle marque. Le but de cette question est d'analyser la congruence ou l'incongruence entre les associations des anciennes marques et la nouvelle marque.

Enfin, pour terminer avec ce guide d'entretien, nous avons posé de nombreuses questions sur l'acceptation d'un tel changement, les bénéfices et les inconvénients ainsi que sur leur ressenti et la manière dont la transition doit être réalisée :

- Qu'évoque pour vous le changement de marque Tarifold vers cette nouvelle marque ?
- Acceptez-vous facilement ce changement ?
- D'après vous, comment doit se passer une telle transition de changement de marque ?
- La nouvelle marque doit-elle avoir des points communs avec l'ancienne marque ? Si oui, lesquels et pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Quels bénéfices voyez-vous à un changement pareil ?
- Quels sont les inconvénients de ce type de changement ?

*Figure 4 : Série de questions sur le niveau d'acceptation d'un tel changement*

Le principe de ces questions est de mieux connaître le ressenti des clients-distributeurs sur ce type de changements et la manière dont ce changement doit se dérouler notamment dans un contexte B2B pour permettre une meilleure acceptation du changement. Cela permettra aux entreprises de mieux cerner les bénéfices et les inconvénients d'un rebranding afin de pouvoir les rassurer lors d'un tel changement. Enfin, afin de conclure sur cet entretien, nous proposons aux répondants de faire un commentaire si nécessaire ou s'ils souhaitaient rajouter quoi que ce soit sur le sujet.

L'ensemble du questionnaire a donc pour but d'analyser l'image de marque, mais également d'analyser le niveau de congruence ou d'incongruence entre les anciennes marques et la nouvelle marque Happia.

## 1.5. Méthode d'analyse des données

Afin d'analyser les données recueillies lors des divers entretiens semi-directifs effectués, l'ensemble des entretiens ont tout d'abord été retranscrits (quelques retranscriptions sont disponibles en Annexe 2). Suite à cette retranscription, les différents éléments de réponses sont placés dans une matrice permettant d'analyser les différents points traités, c'est-à-dire l'image de marque de Tarifold, 3L Office et Jalema, mais aussi la force des associations, les noyaux périphériques et centraux, la valence des associations ainsi que la congruence entre ces trois marques et la nouvelle marque présentée. Enfin, une conceptualisation a été réalisée afin de faire émerger les principaux concepts qui sont ressortis des entretiens semi-directifs.

## 2. Résultats de l'enquête qualitative

### 2.1. Résultat par question et participant

À l'aide des retranscriptions d'entretiens, une matrice a été réalisée (Annexe 3). Cette matrice permet directement de constater les réponses données par chaque répondant. Seuls 4 répondants connaissaient les 3 marques Tarifold, 3L Office et Jalema et ont donc répondu à l'intégralité du guide d'entretien. Néanmoins, l'ensemble des répondants connaissaient la marque Tarifold et ont donc répondu aux questions relatives à cette marque mais également aux questions concernant la nouvelle marque et leurs impressions.

Au total, 12 personnes ont répondu à cette enquête qualitative. Voici 3 graphiques reprenant les caractéristiques suivantes des répondants afin de décrire l'échantillon : genre, âge et nombre d'années depuis lesquelles l'une des marques est connue.

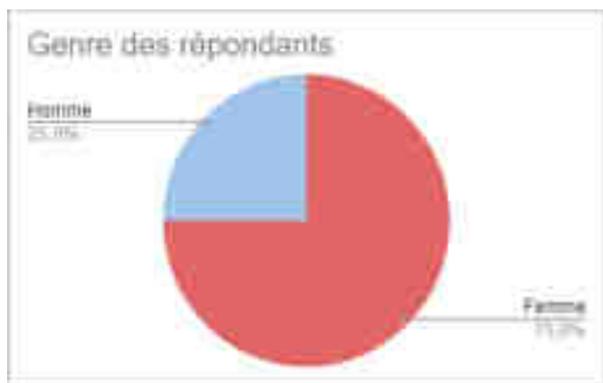


Figure 5 : Genre des répondants



Figure 6 : Tranche d'âge des répondants



Figure 7 : Nombre d'années de connaissance des répondants de l'une des 3 marques

Nous pouvons constater qu'une majorité des personnes ayant répondu sont des femmes (75%). La tranche d'âge des répondants n'est pas équilibrée car 6 répondants avaient entre 26 et 35 ans tandis que 4 distributeurs avaient entre 36 et 45 ans et enfin, deux répondants avaient entre 46 et 55 ans.

Ensuite, nous avons demandé depuis combien de temps les distributeurs connaissaient l'une des 3 marques et les réponses sont plutôt équilibrées car nous pouvons retrouver différentes durées avec tout de même une majorité de répondants (3) connaissant l'une des 3 marques depuis uniquement 1 an.

Afin d'analyser au mieux les résultats des questions suivantes, une matrice (Annexe 4) a été réalisée.

## Représentation de la marque idéale

Durant l'introduction, une question concernant la représentation que se font les clients-distributeurs d'une marque a été posée lors de laquelle ils pouvaient également donner les caractéristiques et les valeurs nécessaires et fondamentales à une marque. Ainsi, pour beaucoup une marque est l'image de l'entreprise qui va permettre de véhiculer des valeurs et de communiquer. Ces valeurs doivent mettre en avant la qualité et l'innovation de l'entreprise, mais aussi son implication dans le milieu éthique et de développement durable, surtout de nos jours : « *je dirais maintenant le développement durable, enfin l'éco-responsabilité* ». Enfin une marque, outre ses valeurs, doit disposer de certaines caractéristiques notamment la nécessité que celle-ci soit facilement reconnaissable et prononçable comme nous pouvons également le retrouver dans l'un des entretiens « *lorsqu'on voit le produit on est censé pouvoir se dire « ah tiens ! Ca vient de Tarifold* » ça doit être une marque qui est dans la tête du client ».

### 2.1.1. La marque Tarifold

#### **Les associations à la marque Tarifold**

##### Les images et les mots associés à la marque Tarifold

Afin de se rendre compte des associations qui ont été citées ainsi que le nombre de fois où elles ont été listées par les répondants, un histogramme a été créé :

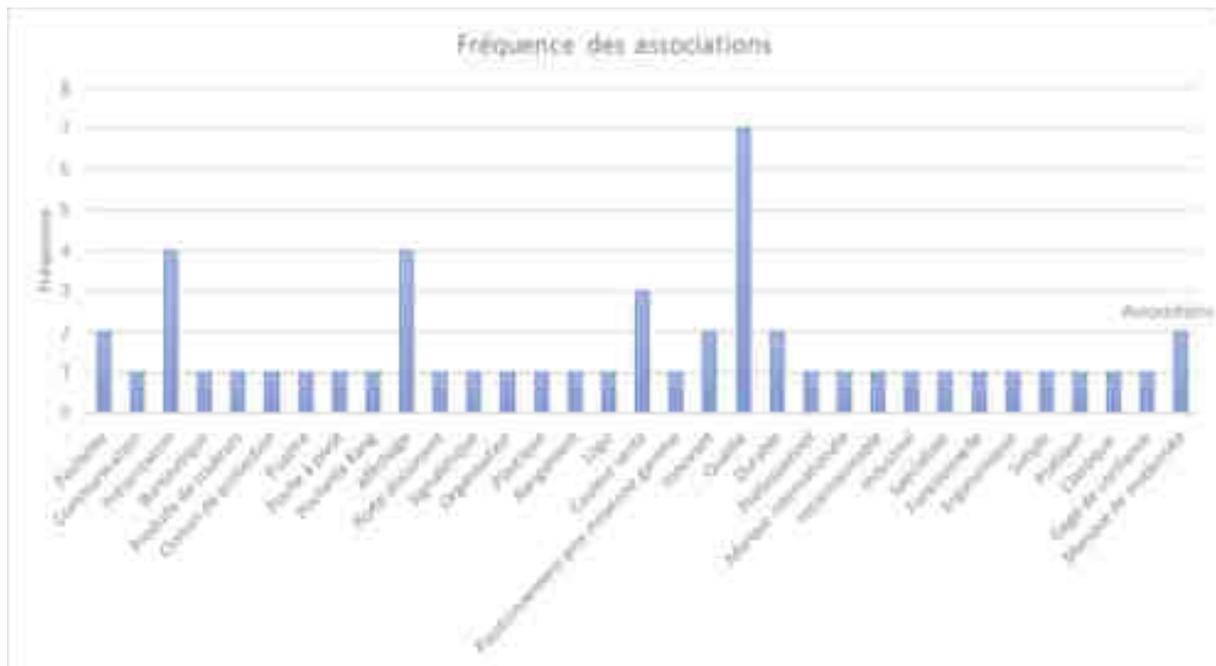


Figure 8 : Tableau des associations de Tarifold

Lors de l'annonce de la marque Tarifold, ce sont davantage les produits de présentation et d'affichage qui ont été cités. En effet, ces associations ont été citées 4 fois sur 12 répondants. Le mot « *pochette* » a été cité uniquement 2 fois. Ensuite, concernant les caractéristiques des produits Tarifold, le mot « *qualité* » a été cité 7 fois soit 58,33% du temps : « *vous avez une offre qui est très très complète, avec des produits de qualité sur vos catégories de produits* ». Par la suite, la « *couleur verte* » a été citée 2 fois. Cette association fait référence à la couleur du logo de Tarifold. Puis, les deux associations « *innovant* » et « *durabilité* » ont été citées 2 fois. Enfin, nous retrouvons également l'association « *manque de modernité* » qui a été citée deux fois et qui est davantage une association négative. En effet, la marque Tarifold est caractérisée comme cela du fait de ses produits mais aussi car elle existe depuis plusieurs années maintenant : « *je dirais que c'est une marque ancrée dans le temps et dans la société parce que ça fait plusieurs années qu'elle existe* ».

#### Si Tarifold était un pays/une ville/un personnage célèbre/un objet

Cette question fut sans doute l'une des questions les plus compliquées, car les répondants avaient du mal à répondre à des questions si subjectives. L'annonce de cette question s'est souvent suivie de temps de réflexion et de doute. Les quelques individus répondant ne semblaient pas très sûrs de la pertinence de leurs réponses.

Concernant le pays, 66% des répondants ont répondu la France et ce, dû à la localisation de la société Tarifold : « *tout naturellement, je dirais la France car certains produits sont fabriqués en France* ».

Concernant la ville, peu de réponses ont été données. En majorité, sur les 12 réponses à cette question, 1 répondant a répondu « *Alsace* » (bien que ce ne soit pas une ville) ou encore « *Strasbourg* ». Ces réponses ont principalement été données du fait de la localisation de la PME Tarifold.

En ce qui concerne un personnage célèbre, uniquement 2 personnes ont répondu à cette question. L'un des répondants a répondu « *Michelle Herrig* » qui était une personne travaillant à un moment donné au sein de l'entreprise, et qui n'est donc pas caractérisée comme une personne célèbre. Une autre personne a répondu « *Monk* », un personnage d'une série télévisée car la série est présente à la télévision depuis plusieurs années. L'un des répondants a répondu, pour l'ensemble de ces questions, la phrase suivante : « *ce sont les pays, villes qui sont dans l'ombre qu'on connaît mais qu'on ne cite pas ou qu'on ne reconnaît pas en les voyant* ». Cette réponse intéressante souligne le fait que Tarifold est une entreprise dont nous connaissons forcément les produits mais sans pour autant en connaître la marque à laquelle ces produits appartiennent.

### Une personne utilisant la marque Tarifold

Nombreux sont les répondants ayant du mal à n'identifier qu'une seule personne utilisant la marque Tarifold du fait de la multitude de produits existants pouvant être utilisés par différents secteurs d'activités. Néanmoins, l'ensemble des répondants sont unanimes sur le fait que la personne type utilisant les produits Tarifold sont des professionnels. Pour certains, ces professionnels travaillent dans le domaine de l'industrie et pour d'autres, dans des services plus généraux pour lesquels l'affichage de documents est nécessaire : « *c'est le côté plus industriel et spécialiste et [euh] un petit peu de manque de modernité qui me vient à l'esprit* ». Pour 2 répondants, les personnes utilisant cette marque sont des individus âgés de 40 ou 50 ans pouvant faire comprendre que les produits sont plutôt utilisés par des personnes pas forcément très à l'aise par les outils informatiques.





Figure 10 : Noyau central et noyau périphérique de la marque Tarifold

Le noyau central est principalement caractérisé par des associations positives notamment avec « *qualité* » et « *durable* » mais aussi des catégories de produits de la marque Tarifold avec les mots « *présentation* » et « *affichage* ».

### La valence de l'association de la marque Tarifold

Lors de cette question c'est l'image positive, négative ou neutre qui a été calculée en fonction de la note donnée par les répondants. Une moyenne a donc été réalisée :

VALENCE	0	0	1	2	1	2	1	-1	0	2	1	2
Moyenne	0,92											

Figure 11 : Calcul de la valence de l'image de Tarifold

La première ligne représente l'ensemble des scores de chaque répondant et la seconde ligne est la moyenne de l'ensemble des notes obtenues. La moyenne de la valence est de 0,92 ce qui indique que dans l'ensemble, Tarifold est perçu comme une marque positive car pour

des répondants, Tarifold possède des produits de qualité avant tout « *on sent que les produits sont qualitatifs donc ça reste une bonne image* ».

### **Conclusion sur la marque Tarifold**

Dans l'ensemble, Tarifold est plutôt caractérisée comme une marque ayant une image positive dont les principales associations de son noyau central sont la qualité, la durabilité, l'affichage et la présentation. D'après les répondants, Tarifold possède une image de marque industrielle dont les produits sont principalement destinés à des personnes travaillant dans ce type de secteur ou des personnes ayant le besoin d'afficher des documents au quotidien. Enfin, Tarifold possède également des associations négatives dont son manque de modernité dû principalement à l'ancienneté de l'entreprise mais aussi dû aux types de produits que l'entreprise commercialise.

#### 2.1.2. La marque 3L Office

Concernant la marque 3L Office, seulement 6 personnes sur 12 répondants connaissaient cette marque et ont donc répondu aux questions suivantes.

### **Les associations à la marque 3L Office**

#### Les images et les mots associés à la marque 3L Office

Tout comme l'analyse des associations à la marque Tarifold, nous allons effectuer un tableau avec les associations données par les répondants pour la marque 3L Office.

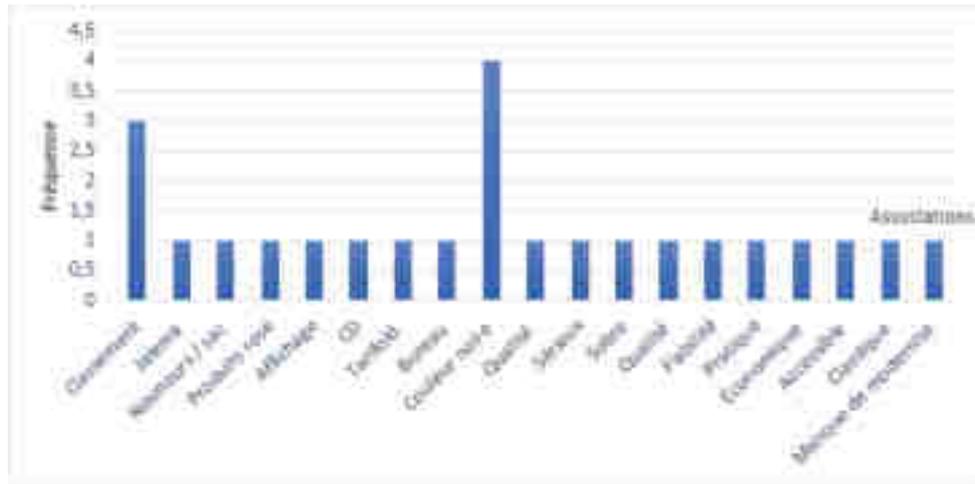


Figure 12 : Tableau des associations de 3L Office

Les associations faisant référence aux types de produits de 3L Office ont été majoritairement citées. On retrouve notamment le mot « *classement* » qui a été cité 3 fois. Ensuite, les associations liées à des caractéristiques de la marque ont été citées, dont la « *couleur noire* » qui a été citée 4 fois par les répondants faisant notamment référence à la couleur noire du logo de 3L Office « *la seule chose que je suis capable d'identifier actuellement c'est le "3", le "L" et la couleur noire* ». Tout comme Tarifold, nous retrouvons principalement des associations plutôt positives sauf pour le manque de modernité.

#### Si 3L Office était un pays/une ville/un personnage célèbre/un objet

Lors de cette question demandant d'imaginer un pays, tout comme Tarifold, les répondants ont eu du mal à répondre et ont principalement évoqué des pays européens comme la France, l'Allemagne et le Danemark. Aucun répondant n'a cité de villes. Cependant, concernant le personnage célèbre, 2 personnes étaient plutôt alignées car l'un a répondu que 3L Office était caractérisé comme une personne de l'ombre et une autre personne a fait référence à « *la Voix* » de la célèbre émission Secret Story faisant référence à une personne également plutôt dans l'ombre « *je dirais la voix de Secret Story, elle est partout mais on ne la voit pas* ». Enfin, concernant un objet, une personne a cité un « *stylo à encre* » notamment car les produits 3L Office sont principalement destinés à des personnes travaillant dans un bureau. Un autre répondant a cité « *les feuilles de plastifications* » car c'est l'un des produits qui lui est venu en tête à l'annonce de cette marque.



Voici le schéma du noyau périphérique et du noyau central à la marque 3L Office :



Figure 14 : Noyau central et noyau périphérique de la marque 3L Office

Le noyau central de la marque 3L Office est caractérisé par l'association positive « *qualité* » et une fonctionnalité des produits de la marque 3L Office qui est le « *classement* ».

### La valence de l'association de la marque 3L Office

Tout comme nous l'avons réalisé pour le calcul de la valence de l'image de marque de Tarifold, voici le tableau réalisé pour la marque 3L Office :

VALENCE	0	0	1	2	0	2
Moyenne	0,83					

Figure 15 : Calcul de la valence de l'image de 3L Office

La moyenne de la valence est de 0,83. Cela signifie que l'image de la marque est considérée en moyenne comme une marque positive « *pour moi, le logo, la manière dont s'est présenté*

*est plus positive que Tarifold, même si Tarifold existe depuis longtemps, ils restent dans leur temps ».*

### **Conclusion sur la marque 3L Office**

La marque 3L Office est, comme la marque Tarifold, perçue comme ayant une image de marque positive. L'association « *qualité* » se retrouve dans le noyau central comme le cœur d'activité de la marque qui est le classement. 3L Office est une marque perçue utile dans la vie de tous les jours, notamment pour les personnes travaillant dans les bureaux. Cependant, le niveau de connaissance de la marque 3L Office était moindre à Tarifold, car les répondants avaient plus de doutes et ne connaissaient que quelques produits de 3L Office.

#### 2.1.3. La marque Jalema

Concernant la marque Jalema, seulement 5 personnes sur 12 répondants connaissaient cette marque et ont donc répondu aux questions suivantes.

### **Les associations à la marque Jalema**

#### Les images et les mots associés à la marque Jalema

Voici le graphique reprenant les associations attribuées à la marque Jalema par les répondants ainsi que la fréquence d'utilisation :

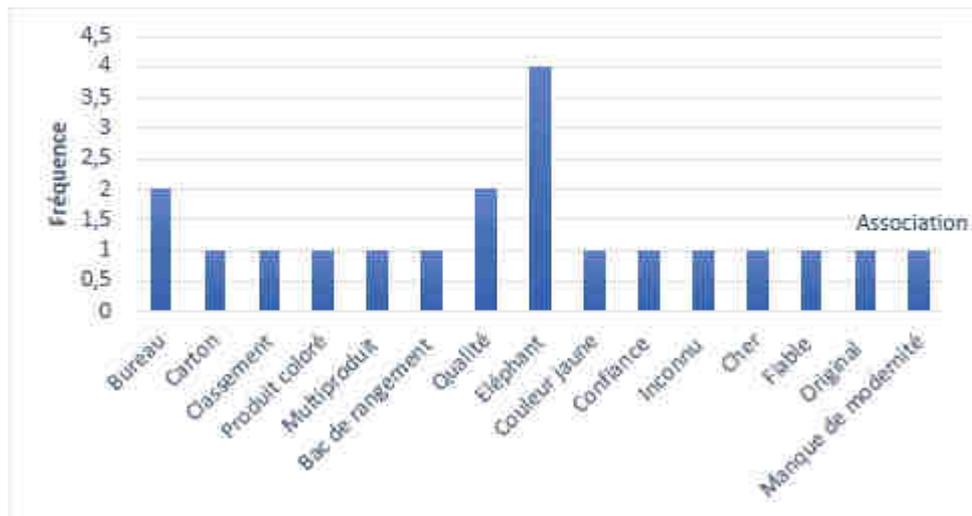


Figure 16 : Tableau des associations de Jalema

Concernant la marque Jalema et ses associations, les répondants ont davantage citées des mots étant des associations liées aux caractéristiques du logo comme le mot « éléphant » qui a été répondu à 4 reprises faisant notamment référence au logo de la marque « *en personnage célèbre fictif du coup à Dumbo mais en référence à l'éléphant du logo* ». Nous retrouvons ensuite la « qualité » qui a été citée à deux reprises. Concernant les associations fonctionnelles, « bureau » a été cité 2 fois car les répondants pensaient directement au secteur auquel sont destinés les produits de la marque Jalema. Enfin, les associations expérientielles n'ont que très peu de fois été citées.

#### Si Jalema était un pays/une ville/un personnage célèbre/un objet

Concernant le pays, les répondants ont à nouveau cité des pays européens notamment les Pays-bas, la France et l'Allemagne. Une personne a répondu « Afrique » dû au logo de Jalema sur lequel on y retrouve un éléphant « *tout simplement l'Afrique à cause du logo qui est éléphant* ». Aucune personne n'a cité de ville. Cependant, concernant le personnage célèbre, plusieurs personnes ont cité des personnages fictifs notamment « Elmer », « Babar » et « Dumbo » faisant également référence au logo de la marque Jalema. Enfin, concernant l'objet, uniquement une seule personne a répondu à cette question en disant « *JalemaClip* », l'un des produits que commercialise Jalema.





Figure 18 : Noyau central et noyau périphérique de la marque Jalema

Le noyau central de la marque Jalema est caractérisé par deux associations qui sont « bureau » et « qualité » faisant référence aux caractéristiques des produits et au lieu d'utilisation principal.

### La valence de l'association de la marque Jalema

Jalema est caractérisée par les répondants comme une marque assez positive :

VALENCE	2	2	0	2	0
Moyenne	1,2				

Figure 19 : Calcul de la valence de l'image de Jalema

En effet, la moyenne de la valence est de 1,2 ce qui signifie que l'image de la marque Jalema est caractérisée par les répondants comme une marque très positive « *peut-être le fait que ça soit plus cher, je vois ça comme mieux donc effectivement je mettrais +2* ».

Cependant, nous pouvons constater par cette citation que les répondants donnent une note à la marque sans réellement la connaître.

## Conclusion sur la marque Jalema

En comparaison aux marques Tarifold et 3L Office, Jalema est perçue encore plus positivement par les clients interrogés. Son noyau central est représenté par deux associations qui sont positives. Néanmoins, nous pouvons constater que le niveau de connaissance de la marque est moindre car les répondants avaient énormément de difficultés à répondre aux questions et ont principalement évoqué des associations liées à des produits comme « *bac de rangement* » ou au logo comme « *éléphant* ». En effet, nombreux sont les répondants ayant fait allusion au logo, certains ne comprenant pas vraiment pourquoi la marque possède un tel logo. Jalema est moins connue que les deux autres marques étudiées, d'autant plus que lorsque les répondants devaient imaginer le type de personnes utilisant cette marque, certains ont répondu « *comme Tarifold et 3L Office* » laissant penser que Jalema est comparée voire dépendante des marques Tarifold et 3L Office et ne possédait pas une identité propre.

### 2.1.4. La nouvelle marque : Happia

Afin de pouvoir analyser au mieux les prochaines réponses, un autre tableau venant en complément a été réalisé (Annexe 5).

#### Association à la nouvelle marque Happia

Afin de se rendre mieux compte des associations et des impressions qu'a suscité l'annonce de la nouvelle marque et de la fusion, un nuage de mots a été créé :



Figure 20 : Nuage de mots de la nouvelle marque Happia

Lors de l'annonce du changement et lorsque la nouvelle marque est annoncée, la première chose qui traverse l'esprit de la majorité des répondants est la « joie » ou le mot « happy » faisant référence au nom Happia. En effet, 58,33% des répondants ont exprimé un synonyme au mot « joie ». En revanche d'autres répondants n'ont pas apprécié un tel changement ne trouvant ce changement et ce nom non cohérent avec les produits des marques Tarifold, 3L Office et Jalema en indiquant notamment pour une personne, que la « qualité » ne serait éventuellement plus du tout associé avec cette nouvelle marque « certains consommateurs peuvent se sentir perdu, ou avoir peur de ne pas retrouver la même qualité de produit ».

#### Evaluation de l'image de la nouvelle marque

Afin de se rendre compte de la perception qu'ont les 12 distributeurs de la nouvelle marque, un graphique circulaire a été réalisé :

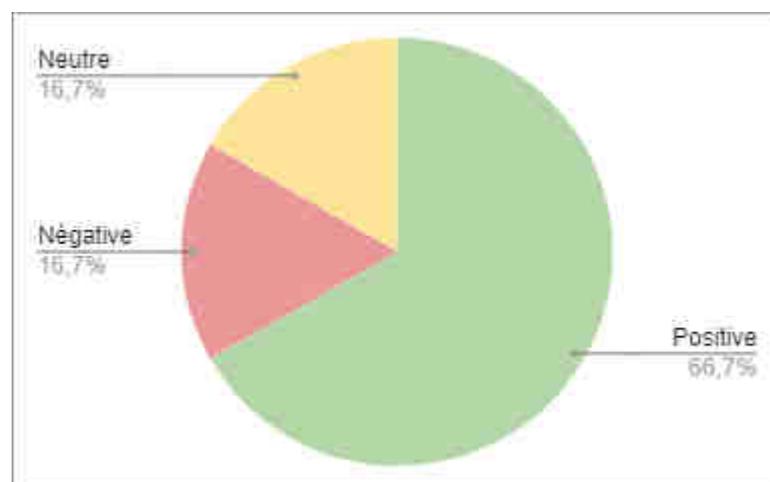


Figure 21 : Perception de la nouvelle marque Happia

L'image de la nouvelle marque est, en moyenne, perçue positivement par les répondants. En effet, 66,7% des répondants considèrent cette nouvelle marque positive « *car ça se rapproche de happy* ». Pour d'autres, cette marque est positive car ils ne disposent que de très peu de connaissances sur les marques actuelles « *dans la mesure ou je ne fais pas la différence ça n'aurait rien de négatif car à la limite ça ferait un nom à retenir qui serait clairement identifié* ». En revanche, 16,7% sont plutôt mitigés et trouvent cette marque ni positive, ni négative notamment pour des raisons stratégiques concernant la perte de clients potentiels mais également par le manque de cohérence « *pour le coup je dirais pas positif et pas négatif mais [euh] je la trouve très très éloignée des positionnements des autres marques* ». Cependant, ils trouvent d'un autre côté la marque positive pour le renouveau que celle-ci peut apporter aux entreprises. Enfin, 16,7% considèrent cette marque négative car elle manque de cohérence avec les produits actuels des marques Tarifold, Jalema et 3L Office « *je ne pense pas que ce soit quelque chose d'intéressant* ».

### Mesure de la congruence entre les anciennes marques et la nouvelle marque

#### Acceptation de la nouvelle marque Happia :

Un diagramme circulaire a été réalisé afin de visualiser le pourcentage de répondants étant prêt à accepter la nouvelle marque Happia :

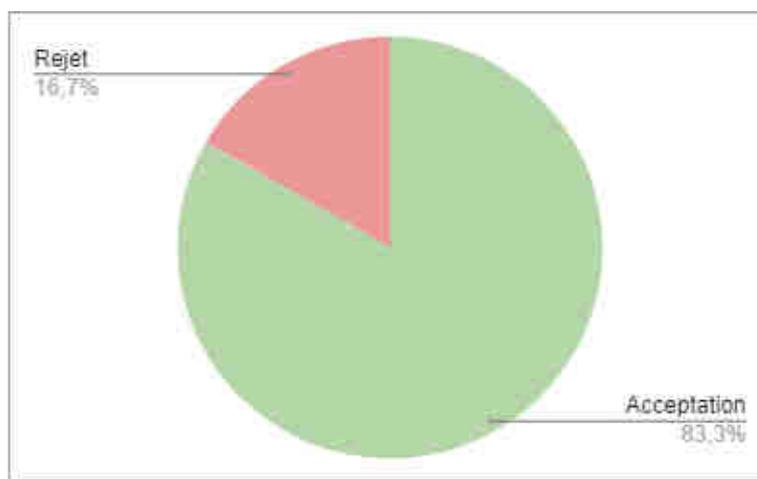


Figure 22 : Répartition de l'acceptation ou du rejet de la nouvelle marque Happia

Sur l'ensemble des 12 répondants, 83,33% des répondants sont prêts à accepter le changement de marque de Tarifold, 3L Office et Jalema à Happia. Certains acceptent le changement sans problème « *ce serait plus facile pour moi d'accepter un tel changement que pour le client final* » notamment car ils ne sont qu'un intermédiaire permettant la vente. En revanche pour d'autres, il y a davantage de réticence mais ils acceptent tout de même le changement de nom car ils n'ont pas le choix que de vivre avec la volonté de l'entreprise de réaliser ce changement « *c'est qu'on n'a pas le choix que de l'accepter finalement* ». Enfin, 16,67%, ne sont pas prêts du tout à accepter un tel changement soit par manque de cohérence « *parce qu'une marque Happia n'est pas le reflet de produits industriels ou B2B* » soit pour la charge de travail que cela implique ainsi que l'incertitude qui accompagne le changement « *en B2B, c'est compliqué, ça implique qu'on change les logos qui sont rattachés à tous les produits et je pense que la partie changement serait compliqué* ».

#### Cohérence de la nouvelle marque avec les produits des anciennes marques

Lors de cette question, 100% des répondants ont affirmé que la nouvelle marque Happia n'est pas du tout cohérente avec les produits des anciennes marques Tarifold, Jalema et 3L Office. En effet, pour certains, il n'y a pas de rapport du tout « *pour moi, la marque n'est pas assez cohérente avec le secteur et les produits des marques existantes pour l'instant* ». En revanche, pour d'autres la marque n'est pour le moment pas cohérente, mais la communication et le message transmis autour permettront de la rendre cohérente par la suite « *je pense qu'il faut surtout communiquer et le reste suivra* ». De nombreux répondants insistent sur la nécessité de bien gérer la stratégie et la communication pour un tel changement.

#### Analyse de la congruence des images et des mots :

Afin d'analyser la congruence entre les images et les mots précédemment associés aux marque Tarifold, 3L Office et Jalema, nous avons posés la question suivante : « *Pensez-vous que le mot/image pourrait être associée à cette nouvelle marque ? Oui ou non, pourquoi ?* » Si les répondants affirmaient que « *oui* », le mot peut être associé à la nouvelle marque et il y a congruence entre l'ancienne marque et la nouvelle marque. En revanche, si le répondant affirmait que « *non* », alors il y a incongruence.

Au total, 50 mots différents ont été cités lors des anciennes marques dont certains mots ont été cités plusieurs fois. Ainsi, d'après le tableau d'analyse disponible en Annexe 6, les images et mots « *manque de modernité* », « *bac de rangement* », « *classique* », « *cloison de protection* », « *couleur noire* », « *document* », « *éléphant* », « *incontournable* », « *industriel* », « *plastique* », « *poche à pivot* », « *pochette kang* », « *pratique* », « *pupitre* », « *rangement* », « *sobre* », « *spécialiste* » et « *ressemblant à Tarifold* » sont considérés comme étant incongruent entre les anciennes marques et la nouvelle marque Happia. L'ensemble de ces mots étaient présents dans le noyau périphérique à la marque. Cela signifie que les mots présents dans le noyau central de Tarifold et de 3L Office, c'est-à-dire « *présentation* », « *affichage* », « *qualité* », « *durable* », « *bureau* » et « *classement* » sont considérés comme étant congruent avec la nouvelle marque.

- Congruence entre les anciennes marques et la nouvelle marque :

Les raisons pour lesquelles certaines associations sont caractérisées comme congruentes par rapport aux anciennes marques et à la nouvelle marque sont multiples.

Dans un premier temps, une grande majorité des produits peuvent être associés à la nouvelle marque dans l'esprit des clients car les produits resteront les mêmes et c'est le message que va transmettre la nouvelle marque qui permettra aux produits d'y trouver une place « *c'est juste l'identité et la communication qui changeraient mais du coup si les produits ne changent pas, oui ça peut être conserver* ». Il en est de même pour les caractéristiques des produits comme « *qualité* », « *durable* », « *simple* », qui sont des attributs pouvant être cohérents avec la nouvelle marque. Cela fait sens car d'après les répondants, ces attributs ne changeront pas, tout comme les produits « *toujours oui, les produits en soit ne changeront pas* ». Il s'agit du rôle de la marque et des entreprises de réaliser le bon changement au bon moment et de communiquer sur ce changement pour que les clients ne soient pas étonnés. Une bonne communication permettra d'être plus clair dans l'esprit du client et de permettre une bonne transition : « *si la communication est faite et que les gens font le lien entre cette marque et le produit, alors pourquoi pas* ».

- Incongruence entre les anciennes marques et la nouvelle marque :

Les répondants ont considéré que certaines images et mots ne pouvaient pas être associés à la nouvelle marque car ce n'était pas cohérent avec la nouvelle image de la marque

notamment pour la « *couleur noire* ». 3 répondants sur les 4 qui avaient associés 3L Office à la couleur noire n'imaginent pas cette couleur avec la nouvelle marque Happia car ce n'est pas cohérent : « *non, encore une fois, happy c'est joyeux, heureux donc le noir n'a rien à y faire* ». Il en est de même concernant le « *manque de modernité* » qui était un attribut sur certains des produits ou sur l'une des marques mais c'est un point qui, d'après les 4 répondants, ne pourrait pas se retrouver dans la nouvelle marque « *tous les changements derrière vont amener de la modernité* ».

En ce qui concerne le logo de Jalema sur lequel est représenté un éléphant, 3 répondants sur 4 ont estimé que ce logo ne devait pas apparaître sur le prochain logo de la nouvelle marque car celui-ci n'est pas compris dans l'esprit des clients « *il n'y a pas de lien, enfin un éléphant n'a rien à faire là* ».

### Bénéfices et inconvénients de la marque Happia

Un tel changement de transition et de fusion de plusieurs marques en une nouvelle marque possède des bénéfices et des inconvénients que les répondants ont exprimés. En effet, les bénéfices d'un tel changement sont tout d'abord le fait que la marque soit unifiée permettant d'avoir une marque plus forte « *il y a plus de produits sous le même nom, la marque est plus forte, et des fois cela permet de faire un nouveau buzz* ». Il s'agit là d'une nouvelle impulsion qui permettra également une gestion interne plus simple « *je pense que pour Tarifold et ces deux autres marques en interne la gestion serait plus simple [...] c'est peut-être bénéfique en fin de compte notamment pour Jalema qu'on connaît moins* ».

En revanche, l'inconvénient majeur exprimé par 75% des répondants est la perte de repères possibles pour les clients actuels voire de les perdre complètement *les clients existants qui, pendant un moment peuvent être perdus et mettre du temps à se repérer* ». Il s'agit également d'un processus long qui se fera dans la durée et qui demande une certaine organisation « *le temps d'adaptation qui serait long à mon avis* ». Enfin, la perte d'un nom comme Tarifold est regrettable pour certains, car Tarifold est une marque renommée et connue dans le secteur « *pour moi la marque Tarifold est ancrée sur le marché et connue et je ne trouverai pas ça pertinent de changer de nom de marque* ».

## Déroulement de la transition entre les anciennes marques et la nouvelle marque

Concernant la transition idéale effectuée entre les anciennes marques et la nouvelle marque, les avis sont mitigés. Pour certains répondants, Tarifold ne doit définitivement pas changer de nom ou modifier quoi que ce soit concernant sa marque « *je ne pense décidément pas qu'une telle chose puisse être bénéfique pour une entreprise comme Tarifold* ». En revanche, pour les autres répondants qui acceptent un tel changement, les stratégies à adopter sont variées. Un répondant estime qu'il serait nécessaire de n'avoir aucun point commun entre les anciennes marques et la nouvelle marque afin de créer une surprise plus forte et pour que le changement reste ancré dans l'esprit du client « *un changement radical de marque permet d'avoir un impact plus fort pour le consommateur* ». En revanche pour d'autres, il est nécessaire de conserver certains points communs notamment les produits mais également des éléments sur l'histoire des marques qui sont tout de même ancrées dans l'esprit du client. Ils suggèrent aussi de garder certains attributs comme la qualité et le savoir-faire « *une marque à une histoire, des acquis, donc il va y avoir de nouvelles dimensions qui y seront associées mais il faut une continuité* ». Il est nécessaire de réaliser un changement sur une longue durée, étape par étape, en insistant sur la communication mais également en donnant rapidement un maximum d'informations aux distributeurs afin qu'ils puissent avoir le temps de mettre en place les nouveaux changements voulus par la marque « *je pense que ça demande du temps pour une telle transition* ».

La manière d'effectuer par la suite le rebranding est propre à chaque répondant. Pour un répondant, il est nécessaire d'utiliser une marque caution « *il faut d'abord que le nom des marques précédentes soit indiqué au niveau de la communication pour ne pas désorienter le client* » tandis que pour d'autres, il serait plus intéressant de garder une seule marque déjà existante comme Tarifold et de regrouper les autres marques sous ce nom de marque « *je pense peut-être au fait de garder le nom de Tarifold, tout en revoyant le logo et en intégrant les couleurs des deux autres entreprises* ». Pour beaucoup, il est nécessaire de communiquer auprès des clients mais également d'avoir une attention particulière pour les parties prenantes et de réaliser des présentations et d'informer un maximum ces parties prenantes sur les différentes étapes à venir pour qu'elles puissent se préparer à les communiquer aux clients finaux « *la nécessité de communiquer au bon moment et de la bonne manière* ». L'entreprise ne doit pas se précipiter dans un tel changement et avoir une stratégie claire et préparée.

D'après l'ensemble des réponses obtenues par les répondants, nous pouvons constater que nous avons atteint le seuil de saturation sémantique car à partir du 10e entretien effectué, les répondants ne permettaient pas d'apprendre de nouveaux éléments au sein de l'étude.

## 2.2. Réponses aux questions de recherches

Les entretiens semi-directifs réalisés, nous permettent de tenter de répondre aux questions de recherches suivantes :

- **QR1 : L'(in)congruence entre la nouvelle marque et les associations périphériques / centrales à l'ancienne marque a-t-elle un effet sur l'image de la nouvelle marque? Comment?**

D'après Mandler (1982), la congruence est l'idée que deux éléments coïncident l'un avec l'autre. Au niveau des associations centrales, l'ensemble des associations sont perçues comme étant congruentes avec la nouvelle marque Happia.

Les associations « *durable* » et « *qualité* » font partie du noyau central et une congruence est retrouvée entre ces deux associations centrales de l'ancienne marque et la nouvelle marque. En effet, les répondants font références aux caractéristiques du produit qui sont plutôt positives et au nom de la nouvelle marque qui est également positif « *oui, on a envie d'y croire avec un nom positif, je pense* ». De plus, il s'agit d'attributs et de caractéristiques des produits déjà existants qui normalement ne changeront pas malgré le contexte de rebranding « *ce n'est pas avec un changement de noms que je vais m'enlever cette perception sur les produits* » ou encore « *toujours oui, les produits en soit ne changeront pas* ».

Ainsi, les associations plutôt positives sont congruentes car la nouvelle marque Happia est principalement perçue positivement par les répondants qui pensent à la joie ou encore à « *heureux* » et « *joyeux* » lors de l'annonce de cette marque. En revanche, d'autres associations plutôt à cognitives négatives sont pour la grande majorité des répondants, perçue comme étant incongruente avec la nouvelle marque Happia comme pour le manque de modernité de de la

marque et des produits qui ne sont pas des éléments qui pourraient se retrouver dans la nouvelle marque « *pour le coup, non, c'est une nouveauté* ». Il en est de même pour l'association « *couleur noire* » qui était faite par certains répondants concernant la marque 3L Office notamment dû à son logo. Encore une fois, l'association n'est pas congruente entre l'ancienne marque et la nouvelle marque notamment du fait que la marque Happia inspire de la joie et que la « *couleur noire* » ne reflète pas cela « *peut-être pas car le noir est synonyme de froid, de sérieux, chose que ne dégagerai pas cette marque Happia* ».

En fonction des répondants, certains produits peuvent être retrouvés sans problème dans la nouvelle marque tandis que pour d'autres, non. En effet, d'après les chercheurs, le transfert des associations entre une ancienne marque et une nouvelle marque est plus facile lorsque l'on retrouve des similarités entre les deux marques (Chu et al., 2014). C'est pourquoi certains répondants n'arrivent pas à faire le lien entre les produits et la nouvelle marque Happia qui n'est pas un nom industriel « *il n'y a pas de cohérence entre le nom de marque et les produits de Tarifold* » alors que pour d'autres répondants, il est possible que les produits soient représentés par la nouvelle marque grâce aux différents éléments marketing qui seront mis en place au lancement du nouveau nom « *oui, c'est possible, s'il y a des accompagnements marketing, si l'on communique beaucoup dessus et que les clients sont au courant* ». Sur l'ensemble des répondants, uniquement 3 personnes ont considéré que 3 associations ou plus étaient considérées comme étant incongruentes avec la nouvelle marque. De plus, ces mêmes répondants ont caractérisé l'image de la nouvelle marque comme étant soit neutre soit négative, mais en aucun cas comme positive. 2 de ces 3 répondants estiment qu'ils ne sont pas prêts à accepter ce nouveau nom de marque et ce changement. Un contexte de changement de marque peut avoir un impact sur les associations qui seront soit transférées, soit de nouvelles associations seront établies qui peuvent avoir un effet sur l'image de la nouvelle marque (Muzellec et Lambkin, 2006). Celle-ci sera donc perçue plus positivement ou plus négativement que l'ancienne marque en fonction de ces nouvelles associations.

Ainsi, l'incongruence ou la congruence entre la nouvelle marque et les associations des anciennes marques peut avoir une influence sur l'image de la nouvelle marque en fonction du répondant. Un répondant qui estime que la nouvelle marque n'est pas cohérente avec les produits au premier abord, peut au fil du temps changer d'avis en se rendant compte que les associations peuvent être congruentes et ainsi avoir une image de marque positive tandis que

pour d'autres, si aucune association ne congrue, l'image de marque sera davantage perçue négativement.

- **QR2 : L'(in)congruence entre la nouvelle marque et les associations périphériques / centrales à l'ancienne marque a-t-elle un effet sur la (in)congruence perçue globale (entre la nouvelle marque et les produits/services)? Comment?**

La totalité des répondants ont estimé que la nouvelle marque n'était pas cohérente avec les produits/services que proposent actuellement les 3 entreprises Tarifold, 3L Office et Jalema. En effet, « *je ne trouve pas ça réellement cohérent. Je ne pense pas à ce type de produits en entendant le mot Happia* ». Lors de l'annonce d'un rebranding les clients vont directement comparer l'ancienne marque avec la nouvelle marque, un manque de cohérence peut avoir un impact sur la perception globale (Chu et al., 2014).

Cependant, lorsqu'il s'agissait de définir si les associations étaient plutôt congruentes ou incongruentes, sur 50 associations au total 32 associations ont été perçues comme congruentes tandis que 18 ont été caractérisées comme étant incongruentes avec la nouvelle marque. Les associations vont être jugées comme étant congruentes ou incongruentes en fonction des réseaux associatifs présents dans la mémoire de l'individu (Muzellec et Lambkin, 2006).

L'incongruence ou la congruence entre la nouvelle marque et les associations à l'ancienne marque n'ont pas d'effets sur l'incongruence ou la congruence perçue globale. En effet, dans un premier temps, les répondants sont dans l'incompréhension et ne comprennent pas la volonté de Tarifold, 3L Office et Jalema de réaliser un rebranding « *je ne trouverai pas ça pertinent surtout que, comme je disais, Tarifold est connu dans son domaine, ça serait tout recommencer à zéro, surtout avec un nom qui n'a pas de liens avec l'univers de Tarifold* ». De plus, lorsque les répondants entendent le nouveau nom de marque Happia, ils font directement référence à « *happy* », c'est-à-dire à la joie, ce qui n'a pas directement de lien avec les autres marques et les produits. Cependant lorsqu'on reprend les différentes associations émises pour les anciennes marques, certaines sont jugées comme congruentes avec la nouvelle marque comme « *qualité* », « *présentation* », « *organisation* », tandis que d'autres associations sont perçues comme étant incongruentes. On retrouve notamment les associations suivantes : « *éléphant* », « *couleur noire* ».

La congruence ou l'incongruence perçue totale sera davantage impactée et modifiée en fonction des outils de communication qui seront mis en place par les entreprises lors d'une telle transition « *c'est important de choisir, à ce moment, la bonne stratégie* » ou encore « *c'est à la marque d'annoncer le bon message* ». En effet, d'après Bianca et Borges (2011), lors de l'annonce d'un rebranding certaines associations seront transférées dans la nouvelle marque, perçues comme étant moins fortes. Ces chercheurs insistent sur la nécessité de ne pas réaliser de rebranding « *surprise* », car cela pourrait davantage impacter l'incongruence globale.

Les distributeurs perçoivent la nouvelle marque globale comme étant incongruente avec les produits/services dû au fait que la nouvelle marque ne s'intègre pas dans le schéma déjà existant de l'ancienne marque (Mandler, 1982). Certaines associations congruentes ne permettent pas de modifier, au premier abord, cette perception globale d'incongruence entre la nouvelle marque et les anciennes marques. Cependant, cette perception globale peut être modifiée avec les outils marketing mis en place afin d'accompagner le changement permettant aux clients de mieux comprendre la marque et son message.

- **QR3 : L'(in)congruence entre la nouvelle marque et les produits / services a-t-elle un effet sur l'image de la nouvelle marque ? Comment ?**

L'ensemble des répondants estiment que la nouvelle marque n'est pas cohérente avec les produits/services. Bien que la nouvelle marque soit perçue comme étant non congruente par les répondants, 8 distributeurs sur 12 estiment que l'image de marque est tout de même positive car « *Happia, on pense à happy* » et car « *le nom de la marque me fait penser à la joie, à quelque chose de joyeux* ». Seuls 4 répondants sur 12 pensent que l'image de la nouvelle marque est neutre ou négative « *je dirais pas positif et pas négatif mais [euh] je la trouve très très éloigné des positionnements des autres marques* », car la marque reste incohérente avec les produits/services malgré un nom de marque qui exprime la joie. Chu et al. (2014) suggèrent qu'un fort niveau d'incongruence aura un impact sur l'image de la marque, tandis qu'un niveau d'incongruence moins élevé n'aura pas forcément d'impact.

Ainsi, 10 répondants sont prêts à accepter le changement de marque notamment par leur statut de distributeur « *ce sera plus facile pour moi d'accepter un tel changement que pour le client final* » mais aussi car ils n'ont pas de réelles attaches avec les marques « *je ne suis pas attachée aux marques, je travaille avec, c'est différent* ». 2 autres répondants ne sont pas prêts à accepter

un changement de nom de marque car il n'y a pas de cohérence, et car ils ne comprennent pas cette volonté « *je ne pense pas que ce soit quelque chose d'intéressant. Au contraire, je pense que nous pouvons même perdre la fidélité des clients à la marque Tarifold* ».

L'incongruence ou la congruence entre la nouvelle marque et les produits/services n'ont pas forcément d'effets sur l'image de la nouvelle marque. D'après les répondants, une marque peut être perçue positivement sans pour autant être cohérente avec les produits/services proposés. Cependant, certains répondants n'arrivent pas à faire la différence entre incongruence et image de la marque. C'est pourquoi, d'après la perception de certains répondants, l'image de marque peut être perçue négativement suite à l'incongruence entre cette même marque et les produits et services. Nous pouvons suggérer que cela est en lien avec les recherches réalisées par Chu et al. (2014) qui mettent en avant une perception et un comportement différent vis-à-vis de la marque en fonction de l'attitude du client face à un rebranding.

### 2.3. Structure des données

Le modèle de conceptualisation présenté dans cette partie permet de mettre en avant les éléments clés qui sont ressortis lors des entretiens semi-directifs réalisés avec les clients distributeurs. Pour cela, la méthodologie de Gioia que Schmitt et al. (2021) également reprise dans leurs travaux a été utilisée. Cette méthodologie permet de présenter les différents éléments qui interviennent dans l'image de marque que se fait le distributeur dans un contexte de fusion et de changement de nom de marque dans le secteur B2B ainsi que ses attentes vis-à-vis de la marque. Le modèle de conceptualisation est présenté en Annexe 7.

Lorsqu'une marque est évoquée, on pense aux caractéristiques et aux valeurs que cette marque dégage et transmet. Pour que cette marque soit perçue positivement et reste en tête, il est nécessaire de mettre en avant différents points, notamment la nécessité d'être compréhensible et reconnaissable afin de se différencier des concurrents, de mettre en avant ces engagements notamment au niveau environnemental et sociétal, et être proche de ses clients « *il faut une certaine confiance entre la marque et le consommateur* ».

Dans un contexte de rebranding et notamment de fusion de marques, il est nécessaire de se rendre compte de la manière dont les clients et les parties prenantes qui subissent le changement

perçoivent la marque. Cette perception permettra ainsi de s'apercevoir de la relation que celui-ci a par rapport à la marque et peut donner des premiers signes sur la manière dont de tels changements au sein d'une entreprise sont perçus. Dans le cas de Tarifold, Jalema et 3L office, les associations réalisées sont principalement liées au logo « *la police de Tarifold est particulière et son logo reste en tête* », mais les associations sont également liées aux produits (« *affichage* », « *poche à pivot* ») et aux attributs de ces produits comme « *qualité* », « *durable* », « *pratique* ».

L'attachement à la marque se ressent dans un premier temps à travers les associations précédentes qui sont principalement liées aux produits et au logo ce qui traduit d'un attachement à premier abord faible. Mais cela se traduit également par les entretiens effectués. En effet, l'attachement n'est pas le même pour toutes les parties prenantes et est globalement plus faible pour les clients-distributeurs qui font une différence entre un client intermédiaire et un client final « *je suis un intermédiaire donc mon rapport à la marque est avant tout celui d'un intermédiaire et cela reste très fonctionnel* ». Cependant, concernant les clients finaux une marque, bien que B2B, est un facteur de choix lorsqu'ils souhaitent acquérir un produit.

Ainsi, les associations très fonctionnelles et un attachement faible permettent de se faire une idée de la manière dont la marque est perçue et de définir la relation que peut avoir le client vis-à-vis de la marque. Cette analyse permet de définir la manière dont un rebranding peut impacter cette perception et relation. Néanmoins, il est nécessaire d'être vigilant car la perception et la relation des clients intermédiaires (distributeurs) n'est pas forcément la même que pour les clients finaux.

Lors d'un rebranding, plusieurs stratégies sont possibles comme a pu le souligner Boistel (2012). D'après les clients interrogés, un changement de nom permet à une marque de revenir plus forte et d'avoir une nouvelle impulsion notamment dans le cadre d'une fusion de plusieurs marques. Il est nécessaire de communiquer tout au long du processus de rebranding notamment pour permettre aux parties prenantes de s'adapter aux changements « *il faut communiquer dessus et à partir de là, tous les types de produits peuvent être en accord avec la marque* ». Cela est en lien avec les travaux de Pauwels-Delassus et al (2014) qui soulignent l'importance de la communication pendant un changement de nom. Lors d'un rebranding, un travail de fond et de forme notamment concernant la réidentification de la marque qui peut prendre énormément de temps « *pendant une génération, on va encore dire l'ancien nom. Il y a un travail de réidentification du nouveau nom et de l'identité* ». Pour permettre que le changement

se passe plus simplement, il est possible de garder le nom de l'ancienne marque comme nom de caution pour que le client ne se perde pas et puisse plus facilement s'adapter à la nouvelle marque notamment car le client n'a pas le choix que d'accepter ce changement.

Ce changement de marque impacte forcément plusieurs éléments de la marque notamment le logo, la charte graphique mais également le packaging. Malgré ce changement, il est nécessaire de garder certains attributs tout comme la qualité qui, ne doit pas être modifiée malgré un changement « *le plus important est que ça ne change en rien la qualité des produits* ». Il est attendu de la part des clients que les produits ne changent pas et qu'ils restent comme ils sont.

D'après les répondants, la nouvelle marque suggérée est considérée comme étant incohérente avec les produits et les services « *il n'y a pas de cohérence entre le nom de marque et les produits de Tarifold* ». Le manque de cohérence peut dans un premier temps faire penser que l'acceptation de la part des clients sera plus compliquée mais en réalité, dans un contexte B2B, le manque de cohérence n'affecte pas directement l'acceptation du rebranding dû au manque d'attachement de ce dernier.

Afin d'accepter une stratégie de rebranding, il faut que celle-ci soit claire et travaillée. Il est nécessaire de prendre le temps et ne pas se précipiter, d'autant plus qu'un rebranding se fait sur la durée « *ça demande du temps pour une telle transition* ». Au départ, le client peut avoir du mal à accepter ce changement et il est nécessaire que celui-ci s'y habitue « *les clients existants qui, pendant un moment peuvent être perdus et mettre du temps à se repérer* ».

La transition, la modification, et l'acceptation participent au concept de rebranding et à la stratégie qui en découle permettant de réaliser la meilleure stratégie possible.

Ce modèle permet d'identifier les dimensions importantes dans le cas de Tarifold, Jalema et 3L Office et auxquelles il est nécessaire de prêter attention lors d'un changement de nom afin que celui-ci se passe pour le mieux.

### 3. Discussion

D'après les résultats obtenus à l'aide des entretiens ainsi que les analyses effectuées des retranscriptions, nous pouvons confirmer que la congruence ou l'incongruence entre la nouvelle marque et les associations des anciennes marques peut, en fonction du répondant avoir un effet sur l'image que se fait le distributeur sur la nouvelle marque. En revanche, la congruence ou l'incongruence de certaines associations ne permet pas de modifier l'incongruence perçue totale et n'affecte pas l'image perçue globale de la nouvelle marque.

Certains des résultats ci-dessus vont à l'encontre des résultats fournis par Michel et Donthu (2014). En effet, dans leurs études, Michel et Donthu (2014) se focalisent principalement sur l'extension de marque et l'impact que peut avoir les associations centrales et périphériques sur cette extension. Ainsi, d'après Michel et Donthu (2014), au moment d'une extension de marque, les associations périphériques à la marque qui sont considérées par les clients comme étant incongruentes n'ont pas d'impact sur l'image de la marque, ce qui fait sens avec notre étude menée. Cependant, dans l'étude de Michel et Donthu (2014), les associations centrales à la marque qui sont incongruentes lors de l'extension de marque impactent négativement l'image que peuvent avoir les consommateurs sur l'extension de la marque. Cela est contraire aux résultats obtenus dans notre étude, puisque l'incongruence des associations périphériques et centrales à la marque n'ont pas d'effets sur l'image de la nouvelle marque ainsi que la perception globale dans le cadre d'un rebranding dans un contexte B2B. En effet, dans notre étude, lors de l'annonce de la nouvelle marque, les répondants ne font pas la différence entre les associations périphériques et les associations centrales.

Cela confirme les dires de certains répondants dans notre recherche qui indiquent que la réaction des clients-distributeurs face à un changement n'est pas forcément la même que la réaction des consommateurs. En effet, le distributeur n'a pas d'autres choix que de travailler avec la marque malgré le changement et d'effectuer les modifications nécessaires pour la nouvelle marque, alors que le consommateur peut décider de choisir une autre marque si le changement en question ne lui convient pas. Cela peut donc expliquer la raison pour laquelle les résultats de notre étude ne concordent pas forcément avec les recherches menées par Michel et Donthu (2014).

Les études menés par Jap (1993) sont cohérentes avec notre étude car celui-ci affirme qu'en général, l'image de marque que peuvent avoir les consommateurs n'était pas modifiée dans un contexte d'extension de marque. Point que l'on retrouve également dans notre étude mais dans un contexte de rebranding et non d'extension de marque.

# PARTIE 4 : CONCLUSION

## 1. Contribution théorique

Les recherches précédentes en matière de rebranding sont principalement réalisées dans un contexte B2C avec l'étude de la réaction des consommateurs et la manière dont la nouvelle image de marque sera perçue lors d'un rebranding.

En effet, les études sur le rebranding d'une entreprise ne donnent aucune information sur l'impact de la congruence ou de l'incongruence sur la nouvelle image de marque. De plus, très peu d'études mettent en avant une fusion ainsi qu'un rebranding de plusieurs marques sous une même nouvelle marque, que cela soit dans le contexte B2C ou dans un contexte B2B. Les études sur les fusions d'entreprises concernent principalement la fusion de deux entreprises et non la fusion de plus de deux marques européennes incluant la différence de cultures et donc la complexité concernant l'organisation et les différents choix stratégiques qu'implique un changement de marque.

Ce mémoire de recherche permet d'identifier l'impact que peut avoir une fusion de plusieurs marques en une nouvelle marque en analysant l'effet de la congruence ou l'incongruence sur la nouvelle image de marque dans un contexte B2B. Il s'agit là de différentes notions et concepts qui n'ont pas encore été abordés dans un tel contexte. En effet, dans ce mémoire, nous prenons en compte la fusion de 3 marques européennes en une nouvelle marque n'ayant à prime abord, aucun lien avec le secteur d'activité de ces 3 marques. Ainsi, les répondants qui sont les clients distributeurs ont pu définir les associations de chacune de ces marques et une analyse par marque a été effectuée afin de conclure sur les répercussions que cela peut avoir sur la nouvelle marque, son image et sa perception.

## 2. Recommandations managériales

Une marque est finalement comparée à la vie sur laquelle on retrouve différents obstacles, paliers de vie qu'il est nécessaire de gérer grâce à la prise de bonnes décisions (Aaker et Joachimsthaler, 2000; Ewing et al., 2009; Hem et al., 2003; Lehu, 2004). Le choix de réaliser un rebranding et notamment de fusionner plusieurs marques en une nouvelle marque résulte d'une prise de décision permettant de faire perdurer la marque et de la garder à jour (Muller et al., 2013).

Afin de réaliser un rebranding qui soit pertinent et efficace notamment dans un contexte B2B, plusieurs points ont été soulevés durant cette étude. Dans un premier temps, plusieurs chercheurs ont mis en avant la nécessité de communiquer lors d'un tel changement peu importe le type de stratégie employé, le principal étant que les clients et les parties prenantes puissent directement faire le lien entre l'ancienne marque et la nouvelle marque (Boistel, 2012). Cela passe donc par la communication, un point qui est également ressorti lors de notre étude auprès des distributeurs. En effet, une bonne stratégie de communication durant un processus de rebranding permettra aux clients de continuer à faire le lien entre les marques et d'accepter plus facilement le changement. La nécessité de communiquer est encore plus importante lorsque le positionnement de la nouvelle marque est différent des marques précédentes. De plus, l'idée que le nom de marque ne soit pas en adéquation avec les produits ou les services fournis ne pose pas de réels problèmes du moment qu'une communication est réalisée, qui explique et informe sur la transition.

Néanmoins, comme le mettait déjà en avant Merrilees et Miller (2008), d'après notre étude, il est tout de même nécessaire de conserver certains points communs entre l'ancienne marque et la nouvelle marque afin que les réseaux associatifs soient activés lors du changement et puissent permettre une meilleure acceptation et compréhension de la nouvelle marque du plus grand nombre. Les points communs sont notamment des associations fortes dont la qualité, la durabilité des produits et certaines caractéristiques mais également les produits en eux-mêmes qui doivent être conservés. En revanche, d'après certains distributeurs, il est nécessaire de transmettre de nouveaux messages actuels notamment en intégrant des enjeux RSE qui sont très importants de nos jours et qu'une marque actuelle se doit de mettre en avant.

Un tel changement ne doit pas être réalisé dans la précipitation. Il est nécessaire d'établir une stratégie claire, qui soit prévue sur le long terme. D'après les résultats obtenus, il n'est pas judicieux d'établir un tel rebranding rapidement et sans communication afin de ne pas perdre les consommateurs actuels. Bien que les références des produits ne devraient pas être modifiées du côté des distributeurs, il est tout de même nécessaire qu'un tel changement soit entendu par le client final pour que celui-ci comprenne la modification du nom. Pour certains distributeurs, il est nécessaire d'effectuer une transition lente en mettant en avant les deux noms de marques (l'ancien et le nouveau) quelque temps afin que la transition se fasse plus simplement dans l'esprit du client et du consommateur. Concernant les clients, pour la plus grande majorité l'impact de rebranding ne va pas les affecter personnellement, acceptant pour une grande majorité cet effort de changement.

Cependant, les distributeurs souhaitent être accompagnés dans ce changement et rassurés sur la suite, notamment si la gestion et la manière de travailler de l'entreprise évoluent avec le contexte de rebranding et de fusion. Il est notamment nécessaire de les rediriger vers leur nouvel interlocuteur si celui-ci change ou de les informer que celui-ci ne change pas afin de pouvoir être rassuré et poser toutes les questions nécessaires en cas de besoin. Enfin, lors d'un tel changement, il n'est pas conseillé de changer quoi que ce soit aux attributs des produits déjà existants sous peine que le client final soit perdu. Un changement de packaging peut avoir lieu, mais il est également nécessaire de rassurer le distributeur sur la manière dont cette modification va avoir lieu. En effet, certains distributeurs ont déjà participé à de nombreux rebranding mais pour la plus grande majorité des distributeurs ayant participé à cette étude, un effort de rebranding d'un client n'a jamais été vécu, mettant en avant la nécessité de les accompagner et de communiquer.

Ces recommandations mettent en avant de quelle manière une stratégie de rebranding doit être mise en place en mettant en avant les points essentiels et les points auxquels il est nécessaire d'être particulièrement vigilant afin qu'un tel changement soit plus facilement acceptable et compris auprès des clients distributeurs mais également des clients finaux.

### 3. Limites de l'étude

Des limites à cette étude ont été soulevées.

La première limite des entretiens concerne la durée des entretiens qui varie de 30 minutes à 75 minutes en fonction du niveau de connaissances des répondants. En effet, certains répondants ne connaissaient pas les 3 marques et ne pouvaient donc pas répondre à l'intégralité des questions. Néanmoins, tous les répondants ont su répondre sur la marque Tarifold. Les études concernant l'image de marque de 3L Office et de Jalema sont à prendre avec précaution puisque l'échantillon de personnes ayant répondu aux questions concernant ces deux marques est moindre comparé à Tarifold. De plus, le niveau de connaissances des marques de 3L Office et Jalema est très faible et les associations exprimées ainsi que l'étude de la valence sont également à prendre avec précaution.

Une autre limite identifiée est celle de l'échantillon de répondants de l'entretien qualitatif qui n'est pas homogène car une majorité des personnes interrogées font partie de la tranche d'âge 26 - 35 ans, laissant penser que ces répondants soient plus ouverts en termes de changements que des répondants faisant partie de la tranche d'âge 46-55 ans.

Enfin, certaines questions issues de l'entretien qualitatif étaient compliquées à comprendre ou à répondre pour les répondants, ce qui peut être un biais dans l'analyse des résultats.

### 4. Pistes de recherche

Afin de poursuivre les recherches sur l'impact d'un rebranding et la fusion de marques dans un contexte B2B, il serait intéressant de poursuivre cette étude en intégrant une étude quantitative permettant d'obtenir un échantillon beaucoup plus grand, significatif et homogène.

Des recherches futures pourraient également étudier et vérifier si la stratégie de rebranding mise en place ainsi que les outils marketing utilisés pour accompagner cette modification a un

impact sur la perception globale et sur l'image de la nouvelle marque. Il serait également intéressant de définir si les leviers marketing impactent le transfert des associations entre l'ancienne marque et la nouvelle marque.

Enfin, il serait intéressant de poursuivre cette étude sur le long terme afin de vérifier si la perception globale et l'image de la nouvelle marque évolue au fil du temps et du rebranding. Ainsi, différentes phases pourraient être analysées en commençant par le l'annonce du rebranding, puis à plusieurs échéances.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude est l'une des premières abordant le thème de rebranding et de fusion de plus de 2 marques dans un contexte B2B en analysant l'impact de la congruence ou de l'incongruence sur l'image de marque et la perception globale des clients. Les changements de noms au sein des entreprises sont de plus en plus fréquents, notamment ces dernières années (Kaikati et Kaikati, 2003; Kumar, 2003). C'est pourquoi les études à ce sujet sont nombreuses mais englobent principalement le contexte B2C.

Dans un premier temps, une synthèse des travaux précédents concernant le rebranding a été effectuée permettant de déterminer les études qui ont déjà été réalisées sur ce sujet. Puis lors de la revue de la littérature le concept de rebranding a été défini et étudié. La revue de littérature concernant le rebranding a permis de mettre en avant les différentes stratégies qu'il est possible d'effectuer dans le cadre d'un changement de nom et lesquelles sont les plus optimales avec la nécessité de communiquer lorsqu'une telle modification survient au sein d'une entreprise. En seconde partie, l'image de marque dans un contexte B2B a été définie ainsi que différents concepts ayant un impact sur l'image de marque comme les associations et leurs forces ainsi que la théorie de la diffusion et de l'activation. Enfin, le concept de congruence a été défini ainsi que la manière dont ce concept peut jouer un rôle dans un contexte de rebranding.

Par la suite, le cadre empirique a permis de mettre en avant différents points. Tout d'abord, l'incongruence ou la congruence entre la nouvelle marque et les associations de l'ancienne marque peut, en fonction du répondant, avoir un effet sur l'image de la nouvelle marque. En revanche, la congruence ou l'incongruence des associations n'a pas d'impact sur l'incongruence ou la congruence perçue globale. Enfin, l'incongruence ou la congruence entre la nouvelle marque et les produits et services n'a pas réellement d'effet sur l'image que peuvent avoir les distributeurs sur la nouvelle marque.

Cependant, l'ensemble de ces résultats peuvent être influencés par des variables modératrices notamment avec la stratégie de rebranding employée et la manière dont l'entreprise va décider de communiquer. En effet, d'après les résultats, la perception de l'incongruence de la marque pourrait être différente si l'entreprise communique sur cette nouvelle. C'est pourquoi il serait

intéressant d'intégrer ces éléments dans les recherches futures, afin d'identifier si l'image de la nouvelle marque est perçue différemment en fonction des outils marketing utilisés.

## Références bibliographiques

- Aaker D. (1996). Building Strong Brands. *The free Press*.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). Brand Leadership. *The free press*.
- Abric, J.C. (1994). Les représentations sociales : aspects théoriques. *Pratiques sociales et représentations*, 12-35.
- Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2011). Managing Deviant Behavior and Resistance to Change. *International Journal of Business and Management*, 6(1).  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n1p235>
- Aimé-Garnier, I., & Lai, C. (2008). Le changement de nom de marque : définition, clarification et proposition d'une typologie. *Décisions Marketing*, 49, 33-46.  
<https://doi.org/10.7193/dm.049.33.46>
- Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2010). Développement et validation de deux nouvelles échelles de mesure de l'amour pour une marque. *Innovations*, 31(1), 109.  
<https://doi.org/10.3917/inno.031.0109>
- Ambroise, L., & Albert, N. (2020). L'endossement par les célébrités : clarifications conceptuelles, synthèse critique et perspectives de recherche. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 35(2), 100-125.  
<https://doi.org/10.1177/0767370119857337>
- Anderson, J. R. (1983). A spreading activation theory of memory. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 22(3), 261-295.  
[https://doi.org/10.1016/s0022-5371\(83\)90201-3](https://doi.org/10.1016/s0022-5371(83)90201-3)
- Barbu, C-M. (2016). ALIGNING THE BRAND IDENTITY AND BRAND IMAGE AFTER REBRANDING. *Management & Marketing*, 14(2), 180-197.
- Baxter, S. M., Ilicic, J., & Kulczynski, A. (2017). Roses are red, violets are blue, sophisticated brands have a Tiffany Hue: the effect of iconic brand color priming on brand personality judgments. *Journal of Brand Management*, 25(4), 384-394.  
<https://doi.org/10.1057/s41262-017-0086-9>
- Bianca, A. S., & Borges, M. R. (2011). The impact of corporate rebranding on the firm's market value. *International Journal of Latest Trends in Finance and Economic Sciences I*, 175-182.
- Biedenbach, G., & Marell, A. (2009). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*, 17(6), 446-458.  
<https://doi.org/10.1057/bm.2009.37>
- Boistel, P. (2012). Comment qualifier le message lors d'un changement de nom d'entreprise ? Analyse de quatre cas d'entreprises. *Gestion 2000, Volume 29(3)*, 97-113.  
<https://doi.org/10.3917/g2000.293.0097>
- Bolhuis, W., de Jong, M. D., & van den Bosch, A. L. (2015). Corporate rebranding: effects of corporate visual identity changes on employees and consumers. *Journal of Marketing Communications*, 24(1), 3-16. <https://doi.org/10.1080/13527266.2015.1067244>

- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience : What is It ? How is it Measured ? Does it Affect Loyalty ? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Chamard, C - Liquet, J.C - Elayoubi M.M. (2013). L'image de marque des régions françaises : évaluation du « capital territoire » par le grand public. *Sciences de l'Homme et Société / Gestion et management*.
- Changeur, S. (1999). Le territoire de marque : proposition et test d'un modèle basé sur la mesure des associations des marques. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix -en -Provence*.
- Chu, K. H., Lee, D. H., Yeu, M. S., & Park. (2014). How much change is optimal when a brand is newly rebranded ? *Asia Marketing Journal*, 15(4).  
<https://doi.org/10.53728/2765-6500.1570>
- Cimier, A., & Hemairia Clerc, S. (2021). Les représentations sociales des risques psychosociaux chez les infirmiers et les infirmières : l'exemple du noyau central et du système périphérique. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 125-128(1)*, 83-107.  
<https://doi.org/10.3917/cips.125.0083>
- Collange, V. (2015). Consumer reaction to service rebranding. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 178-186.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.07.003>
- Collins, A. M., & Loftus, E. F. (1975). A spreading-activation theory of semantic processing. *Psychological Review*, 82(6), 407-428.  
<https://doi.org/10.1037/0033-295x.82.6.407>
- Dacin, P. A., & Smith, D. C. (1994). The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 229.  
<https://doi.org/10.2307/3152196>
- Daly, A. & Moloney, D. (2004). Managing Corporate Rebranding. *Irish Marketing Review*, 17.
- Dul, J. (2015). Necessary Condition Analysis (NCA) : Logic and Methodology of « Necessary But Not Sufficient » Causality. *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2588480>
- Ewing, M. T., Jevons, C. P., & Khalil, E. L. (2009). Brand death : A developmental model of senescence. *Journal of Business Research*, 62(3), 332-338.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.04.004>
- Fatt, J. Poon, T. (1997). Creative Education. *Industry and Higher Education*, 11(2), 106-115.  
<https://doi.org/10.1177/095042229701100208>
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management, n°31(1)*, 151.  
<https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>
- Glynn, M. S. (2012). Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research*, 65(5), 666-675.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.010>

- Gouteron, J. (2019). De l'attachement à la perte d'attachement. *La Revue des Sciences de Gestion, Numéro 295*(1), 71. <https://doi.org/10.3917/rsg.295.0071>
- Lo Monaco, G. & Lheureux, F. (2007). Représentations sociales : théorie du noyau central et méthodes d'étude. *Revue électronique de Psychologie Sociale, 1*, 55-64.
- Halkias, G., & Kokkinaki, F. (2014). The Degree of Ad-Brand Incongruity and the Distinction Between Schema-Driven and Stimulus-Driven Attitudes. *Journal of Advertising, 43*(4), 397-409. <https://doi.org/10.1080/00913367.2014.891087>
- Heckler, S. E., & Childers, T. L. (1992). The Role of Expectancy and Relevancy in Memory for Verbal and Visual Information : What is Incongruity ? *Journal of Consumer Research, 18*(4), 475. <https://doi.org/10.1086/209275>
- Hem, L. E., de Chernatony, L., & Iversen, N. M. (2003). Factors Influencing Successful Brand Extensions. *Journal of Marketing Management, 19*(7), 781-806. <https://doi.org/10.1362/026725703322498109>
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management, 10*(6), 421-445. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540139>
- Horsky, D., & Swyngedouw, P. (1987). Does it Pay to Change Your Company's Name ? A Stock Market Perspective. *Marketing Science, 6*(4), 320-335. <https://doi.org/10.1287/mksc.6.4.320>
- Hurn, B. J. (2012). Management of change in a multinational company. *Industrial and Commercial Training, 44*(1), 41-46. <https://doi.org/10.1108/00197851211193417>
- Jap, S. D. (1993). An examination of the effects of multiple brand extensions on the brand concept. *Advances in consumer research, 2*, 607-611.
- Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y., & Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding : An internal perspective. *Journal of Business Research, 130*, 709-723. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.020>
- Kaikati, J. G., & Kaikati, A. M. (2003). A rose by any other name : rebranding campaigns that work. *Journal of Business Strategy, 24*(6), 17-23. <https://doi.org/10.1108/02756660310509451>
- Kapferer J.-N. (2002). Ce qui va changer les marques, Remarques 2. *Editions d'Organisation, 202*.
- Kapferer J.-N. (2004). The new strategic brand management : Creating and sustaining brand equity long term. *London, Kogan Page*.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing, 57*(1), 1. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications, 15*(2-3), 139-155. <https://doi.org/10.1080/13527260902757530>
- Koll, O., Raïes, K., Grohs, R., & Mühlbacher, H. (2019). Qu'est-ce qu'une marque forte ? Une approche par les configurations des associations de la marque. *Décisions Marketing, 92*, 97-113. <https://doi.org/10.7193/dm.092.97.113>
- Korchia. (2001). Associations à la marque : leurs effets sur trois construits. *Actes du 17ème congrès international de l'Association Française du Marketing, Deauville*.

- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). B2B Brand Management. *The Marketing Review*, 7(2), 201-203. <https://doi.org/10.1362/146934707x205877>
- Krishnan, H. (1996). Characteristics of memory associations : A consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 389-405. [https://doi.org/10.1016/s0167-8116\(96\)00021-3](https://doi.org/10.1016/s0167-8116(96)00021-3)
- Kuete, C. (2021). Impact des outils de communication B to B sur le capital-marque industrielle dans un contexte subsaharien. *Management & Avenir*, N° 124(4), 15-36. <https://doi.org/10.3917/mav.124.0015>
- Kuhn, K. L., Alpert, F., & Pope, N. K. L. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research : An International Journal*, 11(1), 40-58. <https://doi.org/10.1108/13522750810845540>
- Kumar, N. (2003). Kill a brand, keep a customer. *Harv. Bus. Rev*, 81, 86-95.
- Mzeullec, L., Doogan., & Lambkin, M. (2003). Corporate Rebranding – An Exploratory Review. *Marketing Review*, 16(2), 31-40.
- Lambin, J. J., & de Moerloose, C. (2016). Chapitre 12. La marque. *Marketing stratégique et opérationnel*, 434-468. <https://doi.org/10.3917/dunod.lambi.2016.01.0434>
- Larrieu, J. (2018). *Les métamorphoses de la marque (Actes des colloques t. 11) (French Edition)*. Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole.
- Lehu, J. (2004). Back to life! Why brands grow old and sometimes die and what managers then do : an exploratory qualitative research put into the French context. *Journal of Marketing Communications*, 10(2), 133-152. <https://doi.org/10.1080/13527260410001693811>
- Lemon, K. N., Rust, R. T., & Zeithaml, V. A. (2001). What drives customer equity ? *Marketing management*, 10, 20-25.
- Lomax, W., & Mador, M. (2006). Corporate re-branding : From normative models to knowledge management. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 82-95. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550029>
- Maille, V., & Fleck, N. (2011). Congruence perçue par le consommateur : vers une clarification du concept, de sa formation et de sa mesure. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 26(2), 77-111. <https://doi.org/10.1177/076737011102600203>
- Mandler, G. (1982). The Structure of Value : Accounting for taste. *Affect and Cognition*, Lawrence Erlbaum Associates, 3-36.
- Marchat, A. C., & Camelis, C. (2017). L'image de marque de la destination et son impact sur les comportements post-visite des touristes. *Gestion et management public, Volume 5 / n° 3(1)*, 43-58. <https://doi.org/10.3917/gmp.053.0043>
- Marketing B2B : pourquoi vous devriez soigner votre marque.* (2019, 22 février). HUB Institute - Digital Think Tank. <https://hubinstitute.com/2019/hubtalk/b2b/replay-oracle-antalis-agencedrive-hagergroup-olivierbertin-marketing>
- Marques, C., da Silva, R. V., Davcik, N. S., & Faria, R. T. (2020). The role of brand equity in a new rebranding strategy of a private label brand. *Journal of Business Research*, 117, 497-507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.022>

- Merrilees, B. (2005). Radical Brand Evolution : A Case-Based Framework. *Journal of Advertising Research*, 45(02), 201. <https://doi.org/10.1017/s0021849905050221>
- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537-552. <https://doi.org/10.1108/03090560810862499>
- Michel, G. (1999). L'évolution des marques : Approche par la théorie du noyau central. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 14(4), 32-53. <https://doi.org/10.1177/076737019901400403>
- Michel, G. (2017). *Au coeur de la marque - 3e éd. - Les clés du management des marques : Les clés du management des marques*. DUNOD.
- Michel, G., & Donthu, N. (2014). Why negative brand extension evaluations do not always negatively affect the brand : The role of central and peripheral brand associations. *Journal of Business Research*, 67(12), 2611-2619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.020>
- Michel, G., & Veg-Sala, N. (2013). Chapitre 8. De l'image au capital-marque du point de vue des consommateurs. *Management transversal de la marque*, 135-154. <https://doi.org/10.3917/dunod.miche.2013.01.0135>
- Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate Rebranding : An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 265-289. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>
- Misra, S., & Beatty, S. E. (1990). Celebrity spokesperson and brand congruence. *Journal of Business Research*, 21(2), 159-173. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90050-n](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90050-n)
- Müller, B., Kocher, B., & Crettaz, A. (2013). The effects of visual rejuvenation through brand logos. *Journal of Business Research*, 66(1), 82-88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.026>
- Mullins, L. (2005). *Management and organisational behaviour*. Pearson Education Limited, UK, 7th edition.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding : destroying, transferring or creating brand equity ? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824. <https://doi.org/10.1108/03090560610670007>
- Park, C. S., & Srinivasan, V. (1994). A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 271. <https://doi.org/10.2307/3152199>
- Pauwels-Delassus, V., Leclercq Vandelannoitte, A., & Mogos Descotes, R. (2014). La résistance au changement de nom de marque : ses antécédents et ses conséquences sur le capital de marque. *Management international*, 18(3), 45-59. <https://doi.org/10.7202/1025089ar>
- Peterson, M., AlShebil, S., & Bishop, M. (2015). Cognitive and emotional processing of brand logo changes. *Journal of Product & Brand Management*, 24(7), 745-757. <https://doi.org/10.1108/jpbm-03-2015-0823>

- Rawlins, A. (2021, 10 février). *8 tips for rebranding your company post-COVID-19*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/90603043/8-tips-for-rebranding-your-company-post-covid-19>
- Romaniuk, J., & Gaillard, E. (2007). The relationship between unique brand associations, brand usage and brand performance : analysis across eight categories. *Journal of Marketing Management*, 23(3-4), 267-284. <https://doi.org/10.1362/026725707x196378>
- Roux, D. (2007). Consumer Resistance : Proposal for an Integrative Framework. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 22(4), 59-79. <https://doi.org/10.1177/205157070702200403>
- Roy, S., & Sarkar, S. (2015). To brand or to rebrand : Investigating the effects of rebranding on brand equity and consumer attitudes. *Journal of Brand Management*, 22(4), 340-360. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.21>
- Schmitt, L., Casenave, E., & Pallud, J. (2021). Salespeople's work toward the institutionalization of social selling practices. *Industrial Marketing Management*, 96, 183-196. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.008>
- Stuart, H. (2018). Corporate branding and rebranding : an institutional logics perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 96-100. <https://doi.org/10.1108/jpbm-05-2016-1198>
- Stuart, H., & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers : Can a hyena be rebranded ? *Journal of Brand Management*, 11(6), 472-482. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540193>
- Van Rompay, T. J. L., & Pruyn, A. T. H. (2011). When Visual Product Features Speak the Same Language : Effects of Shape-Typeface Congruence on Brand Perception and Price Expectations\*. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 599-610. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00828.x>
- Vignoles, V. L., Chryssochoou, X., & Breakwell, G. M. (2000). The Distinctiveness Principle : Identity, Meaning, and the Bounds of Cultural Relativity. *Personality and Social Psychology Review*, 4(4), 337-354. [https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0404\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0404_4)
- Ward, E., Yang, S., Romaniuk, J., & Beal, V. (2020). Building a unique brand identity : measuring the relative ownership potential of brand identity element types. *Journal of Brand Management*, 27(4), 393-407. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00187-6>
- Zhao, Y., Calantone, R. J., & Voorhees, C. M. (2018). Identity change vs. strategy change : the effects of rebranding announcements on stock returns. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(5), 795-812. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0579-4>
- Zwakala, K. M., & Steenkamp, P. (2021). Brand Identity-image Congruence : A Framework for Business-to-business Banks in South Africa. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 28(3), 283-305. <https://doi.org/10.1080/1051712x.2021.1974170>

## Table des annexes

Annexe 1 : Détails concernant T3L group, Tarifold, 3L Office et Jalema .....	75
Annexe 2 : Logo des marque Tarifold, 3L Office et Jalema .....	76
Annexe 3 : Retranscription des entretiens .....	76
Annexe 4 : Matrice d'analyse des résultats de l'enquête qualitative .....	96
Annexe 5 : Tableau d'analyse des résultats de l'enquête qualitative de la nouvelle marque .	97
Annexe 6 : Tableau d'analyse de la congruence.....	102
Annexe 7 : Modèle de conceptualisation .....	104

## Annexe 1 : Détails concernant T3L group, Tarifold, 3L Office et Jalema

### Le groupe T3L :

L'entreprise Tarifold fait partie du groupe T3L depuis 2009 dans lequel, se retrouve également 3L Office, Jalema ainsi que Probeco. Des entreprises basées au Danemark, aux Pays-Bas et en France. L'ensemble du groupe participe au développement de solutions créatives afin d'améliorer la communication en créant et produisant principalement des produits à base de films ou d'injection plastique. L'ensemble des produits manufacturés du groupe T3L sont exclusivement fabriqués en Europe et majoritairement destinés au marché B2B (Business to Business). Le groupe possède également le T3L shop sur lequel est commercialisé certains produits destinés davantage au secteur Business to Consumer (B2C). Le groupe commercialise ses produits à travers le monde entier.

Dans le cadre de ce mémoire de recherche, nous allons principalement nous concentrer sur les marques Tarifold, 3L Office et Jalema qui sont les marques qui privilégient les produits à marques tandis que Probeco crée de nombreux produits ne disposant pas de marques propres.

### Tarifold :

Créée en 1950, Tarifold, PME de 50 salariés située à Geispolsheim, est une entreprise spécialisée dans les solutions de communication visuelle et d'organisation de l'espace de travail. Son produit phare est le support de présentation ainsi que les poches à anses qui y sont associées et qui ont permis de donner le nom « Tarifold » car il s'agit du diminutif de « Tarif Holder ». Ainsi, Tarifold est leader sur le marché des systèmes d'affichage depuis maintenant plus de 60 ans. Outre les systèmes d'affichages, Tarifold se situe également sur le marché de l'identification, du classement et de la sécurité en commercialisant des badges, des produits de rangements, des marquages au sol et des écrans de protection, ... et bien d'autres.

### 3L Office :

Située au Danemark, l'entreprise 3L Office dispose de 40 salariés et est experte des produits d'organisation à base d'adhésifs et de films plastiques. 3L Office fabrique donc des produits référencés à travers l'Europe permettant le classement et l'archivage durable et sûr. 97% des produits fabriqués à 3L Office sont à base de PP et de PET respectueux de l'environnement. En effet, l'entreprise privilégie ce type de matière plutôt que le PVC.

## Jalema :

Fondée en 1947, l'entreprise Jalema est composée de 60 salariés situés aux Pays-Bas. L'entreprise Jalema est implantée sur le marché de la gestion de l'information et des fournitures de bureau lui permettant de commercialiser des produits à une échelle européenne. Le produit phare de Jalema est le Jalemaclip permettant l'archivage tout en consultant ou en utilisant les documents. Récemment, Jalema a commercialisé sa pochette fabriquée à partir de déchets agricoles lui permettant d'être leader sur ce marché.

## Annexe 2 : Logo des marque Tarifold, 3L Office et Jalema



## Annexe 3 : Retranscription des entretiens

M : Moi

R : Répondant

Entretien n°1 :

M : Bonjour, je vous remercie dans un premier temps d'avoir accepté cet entretien. Je vais vous poser différentes questions sur les marques Tarifold, 3L Office et Jalema. L'ensemble des réponses seront anonymes, vous pouvez donc vous exprimer librement. N'hésitez pas à me demander si quoi que ce soit n'est pas clair. Je peux répéter ou expliquer la question à tout moment.

R : Très bien, merci.

M : Pouvez-vous vous présenter et me dire depuis combien de temps vous côtoyez les marques Tarifold, Jalema et 3L Office ?

R : Ça va faire 4 ans que je connais Tarifold et puis [euh], je m'appelle X, je suis chef de produits et j'ai 43 ans. Vous vouliez savoir autre chose ?

M : Non, c'est parfait, merci. D'après vous, que représente une marque pour une entreprise ?

R : [rire]. C'est compliqué dès la première question.

M : Ne vous inquiétez pas. C'est vraiment votre avis et votre perception des choses qui comptent, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

R : D'accord, alors [euh], je dirais qu'une marque est [euh] une signature, [euh] une garantie, qui garantit beaucoup de choses notamment une gamme, [euh], une origine de pays, enfin c'est une signature de produits, origine de fabrication, positionnement-prix aussi, ça révèle du niveau de garantie. C'est un peu comme une carte de visite.

M : Quelles sont les principales caractéristiques d'une marque ?

R : Je pense que [euh] elle doit être facilement reconnaissable. Lorsqu'on voit le produit on est censé pouvoir se dire « ah tiens ! Ça vient de Tarifold », ça doit être une marque qui est dans la tête du client, je pense. Si le client ne reconnaît pas la marque, c'est que ce n'est peut-être pas une bonne marque ou qu'il faut repenser la manière dont elle est mise en avant.

M : Très bien. Quelles sont les valeurs que doit dégager une marque ?

R : La qualité, l'innovation et [euh] je dirais maintenant le développement durable, enfin l'éco-responsabilité sont des valeurs nécessaires aujourd'hui.

M : Parfait.

R : Ça va, je suis dans les clous [rire] ?

M : Oui c'est parfait ! Pas d'inquiétude, c'est vraiment analyser la manière dont vous percevez les choses.

R : Oui, je vois bien. C'est très subjectif mais intéressant !

M : Commençons par la marque Tarifold, quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit quand vous voyez cette marque ?

R : "Tar", T-A-R.

M : Comment ça ?

R : Ce sont les 3 premières lettres ?

M : Non, non. La question était : quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit quand vous voyez cette marque ?

R : Mince, excusez-moi. J'ai mal compris la question. Dans ce cas, je dirais, [euh], « pochettes », je suis très [euh] « présentation », oui, « communication » en fait.

M : Et quelles sont les images que vous associez à Tarifold ?

R : Le logo, la couleur verte et [euh] Natalia, la commerciale et mon contact [rire].

M : C'est-à-dire le logo ?

R : La police de Tarifold est particulière et son logo reste en tête et puis, aussi sa couleur.

M : D'accord. Si la marque Tarifold était un pays, une ville, un personnage célèbre, un objet, que diriez-vous ?

R : Compliqué comme question. [Euh], vous m'avez dit « ville », « pays », et ... ?

M : Une personne et/ou un objet.

R : L'Alsace, votre localisation. Ça me fait penser à l'Alsace oui.

M : Et si vous deviez décrire une personne qui utilise cette marque ?

R : Les industriels, je n'ai personne en particulier en tête.

M : Est-ce que l'image que vous vous faites de la marque est-elle plutôt positive, neutre ou négative ? Si vous deviez donner une note entre -2 et 2 en passant par -1, 0 et 1, quelle serait cette note ?

R : Je dirais neutre, donc 0.

M : Dans la prochaine question, je vais réutiliser les mots que vous avez employé auparavant. L'idée est de voir si ces mots doivent absolument faire partie de la marque pour que cela reste Tarifold. Par exemple, si le produit n'est pas un Iphone, peut-il être de la marque Apple ? 1 équivaut à peu probablement et 7, très probablement.

R : Ah, d'accord, je vois.

M : Si le produit n'est pas une pochette, peut-il être de la marque Tarifold ?

R : 5.

M : Si le produit n'est pas un produit de présentation, peut-il être de la marque Tarifold ?

R : 4.

M : Si le produit n'est destiné à la communication, peut-il être de la marque Tarifold ?

R : 1.

M : Pourquoi mettre 1 ?

R : Car tous les produits de Tarifold, ou du moins une grande partie permettent la communication.

M : Si les produits ne sont pas associés au logo, pourraient-ils être de la marque Tarifold ?

R : Non, 1, j'aime beaucoup ce logo et c'est Tarifold quoi.

M : Si le produit n'est pas associé à la couleur verte, peut-il être de la marque Tarifold ?

R : Non, aussi 1, la couleur verte Tarifold, c'est sa couleur.

M : Et alors la dernière avec Natalia [rire] ?

R : Tarifold restera tout de même Tarifold même sans Natalia [rire].

M : Est-ce que vous connaissez la marque 3L Office ?

R : Oui, mais très peu.

M : Pourrez-vous répondre aux mêmes questions ?

R : Oui, sans soucis.

M : Quels sont les 3 mots qui vous viennent à l'esprit quand vous voyez 3L Office ?

R : Moi, c'est noir qui me vient à l'esprit, classement et Jalema, le nom Jalema

M : Et les images ?

R : Pochettes de classements, pochettes transparentes, et nounours et rose aussi parce que je sais qu'il y a eu une opération avec un nounours et j'avais eu un sac à dos rose et voilà, je l'associe depuis à du rose.

M : Et pareil, si la marque 3L était un pays, une ville, un objet, un personnage ?

R : [euh], Mais pour moi 3L c'est mon collègue, car c'est lui qui s'occupe de 3L donc je dirais mon collègue [rire].

M : [rire], pourquoi pas si c'est ce qui vous vient à l'esprit. Et si vous deviez imaginer la personne qui utilise les produits 3L ? Plutôt une personne âgée, jeune ?

R : Je dirais bien les services pédiatriques dans un hôpital, avec les pochettes transparentes la, les couleurs pastel.

M : D'accord. Et l'image que vous vous faites de la marque est-elle plutôt positive, neutre ou négative ? A nouveau, entre -2 et 2.

R : Plutôt positive, neutre, enfin plutôt positive donc 1. Enfin, non, attendez, mettez neutre donc 0 car j'ai mis neutre à Tarifold.

M : Vous pouvez ne pas mettre la même note, il n'y a aucun problème à cela. Favorisez qui vous-voulez [rire].

R : A choisir, je préfère favoriser Tarifold [rire].

M : Si 3L ne disposait pas de cette couleur noire, cela serait-il tout de même 3L Office ?

R : 6.

M : Si le produit ne permet pas le classement, peut-il être de la marque 3L ?

R : 2.

M : Si les nounours et le sac à dos ne faisaient pas partie de 3L, ça pourrait être de la marque 3L ?

R : 5.

M : Et concernant la couleur rose ?

R : 6, même sans la couleur rose, cela resterait 3L pour moi.

M : Passons à la dernière marque qui est Jalema.

R : Alors là, je vois pas la différence entre Jalema et 3L, pour moi c'est la même chose, le même sac. Je ne pourrais pas répondre aux questions.

M : D'accord, aucun souci.

R : Oui, non, je suis désolée.

M : Il y a aucun problème, au contraire, c'est très intéressant. Passons aux prochaines questions. Supposons que ces 3 marques ne fassent qu'une, c'est-à-dire qu'elles se regroupent et décident de se renommer par exemple HAPPIA, un nom choisi au hasard. Je vous écris le nom dans le chat. Qu'en pensez-vous ?

R : C'est très joli comme nom. Ça me fait penser à Happy. Je le voyais exactement comme ça s'écrit. Ça va très bien avec l'image nounours rose mais on retrouvera aussi le "a" de Tarifold. Non, c'est joli.

M : De ce que vous en dites, cela serait plutôt une marque positive pour vous ?

R : Oui.

M : Y'a-t-il une cohérence entre les produits que proposent Jalema, Tarifold et 3L et le nom de cette nouvelle marque ?

R : Une cohérence ?

M : Oui.

R : Ah non, pas du tout.

M : Le fait qu'il n'y est pas de cohérence, cela serait-il un frein à accepter un tel changement ?

R : Non, pas du tout. Vous savez on a l'habitude.

M : Vous êtes souvent confronté à des changements de noms ?

R : Ah oui ! Et des nouveaux noms qui ne veulent rien dire. Ça arrive en tout cas.

M : Je n'étais pas au courant. Et avec ce type de changement, quels éléments devraient se retrouver dans cette nouvelle marque ?

R : J'aime bien la police de Tarifold dans le logo. Ce serait bien qu'il y ait du rose et du vert.

M : Le rose par rapport à 3L ?

R : Oui, c'est ça. Mais enfaite, c'est dans ma tête, je ne dis pas que [euh] enfin, c'est comme ça que je l'imagine, je n'ai pas forcément bon au niveau marketing mais c'est comme ça que je l'imagine. Donc avec du rose [rire].

M : Pensez-vous que le mot pochette pourrait être associée à cette nouvelle marque ? Oui ou non, pourquoi ?

R : Oui, je pense que la communication, si elle est faite correctement, ça ira très bien.

M : Pensez-vous que le mot présentation pourrait être associée à cette nouvelle marque ? Oui ou non, pourquoi ?

R : Oui, même chose.

M : Pensez-vous que la couleur verte pourrait être associée à cette nouvelle marque ? oui ou non, pourquoi ?

R : Je dirais que oui, ça permettrait de rappeler Tarifold.

M : Pensez-vous que le mot communication pourrait être associée à cette nouvelle marque ? oui ou non, pourquoi ?

R : Oui, aussi.

M : Pensez-vous que la couleur noire pourrait être associée à cette nouvelle marque ? Oui ou non, pourquoi ?

R : La par contre, je ne sais pas. Peut-être pas car le noir est synonyme de froid, de sérieux chose que ne dégagerai pas cette marque Happia. Ce n'est pas comme le vert de Tarifold, c'est différent.

M : Pensez-vous que le mot classement pourrait être associée à cette nouvelle marque ? oui ou non, pourquoi ?

R : Oui.

M : Pensez-vous que le mot sac pourrait être associée à cette nouvelle marque ? oui ou non, pourquoi ?

R : [euh] oui, il n'y a pas de raisons

M : Pensez-vous que la couleur rose pourrait être associée à cette nouvelle marque ? oui ou non, pourquoi ?

R : Oui, aussi.

M : Comment doit se dérouler une telle transition de changement de marque ?

R : Souvent, on reçoit un courrier, on nous demande, enfin parfois, il y a des changements brefs, et au fur et à mesure que les packagings sont changés on nous envoie les nouveaux visuels. Généralement, quand il y a un changement de références, changement de visuels c'est en même temps. C'est bien qu'il y ait un cut off assez clair, avec une date butoire. Quand tous les produits basculent le même jour, c'est vraiment l'idéal. Mais, il y a des fournisseurs pour qui ça ne bascule pas, alors bon, ça cafouille un peu, il y a des mois ou c'est plus compliqué mais on s'en sort quand les produits ont la même équivalence dans la nouvelle marque. Il ne faut pas qu'il change, .... En fait, c'est souvent le packaging qui change, enfin moi, en tout cas, ce que j'ai connu, c'était uniquement le packaging qui changeait. Le produit en tant que tel ne changeait absolument pas.

M : Acceptez-vous facilement un tel changement ?

R : Oui, enfin de mon point de vue, il n'y a pas de problèmes, il faut plutôt s'intéresser et se mettre du point de vue du consommateur surtout.

M : Voyez-vous des inconvénients ou des bénéfices à ce type de changement ?

R : Le bénéfice, c'est que du coup, il y'a plus de produits sous le même nom, la marque est plus forte, et des fois cela permet de faire un nouveau buzz, sur un nom qui est, enfin maintenant si on voulait faire connaître Tarifold, enfin ce que je veux dire, c'est que c'est une marque tellement ancienne que ça ne doit plus avoir beaucoup de sens. Mais une nouvelle marque c'est un peu une naissance quoi, il y a un événement, ça fait parler de soi.

M : Vous avez caractérisé Tarifold comme une marque ancienne, c'est comme ça que vous la percevez ?

R : Oui.

M : Et au niveau des inconvénients donc ?

R : Je pense que c'est le temps d'adaptation du client qui peut sûrement être long, voir peut-être s'y perdre un peu dans les débuts. Mais si un tel changement est bien réalisé, il n'y a pas de raisons que ça puisse arriver.

M : Est-ce que vous avez encore des commentaires ou des choses à ajouter ?

R : Non.

M : Très bien, c'est tout pour moi. Encore une fois, je vous remercie d'avoir participé à cet entretien.

R : Avec plaisir. Serait-il possible de m'envoyer le questionnaire ? J'ai trouvé cela très intéressant.

M : Bien Sûr. Bonne journée et bon week-end.

R : Merci, vous aussi. Au revoir

M : Au revoir.

Entretien n°2 :

M : Bonjour, je vous remercie dans un premier temps d'avoir accepté cet entretien. Je vais vous poser différentes questions sur les marques Tarifold, 3L Office et Jalema. L'ensemble des réponses seront anonymes, vous pouvez donc vous exprimer librement. N'hésitez pas à me demander si quoi que ce soit n'est pas clair. Je peux répéter ou expliquer la question à tout moment.

R : Ok, d'accord.

M : Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et me dire depuis combien de temps côtoyez-vous les marques Tarifold, Jalema ou 3L Office ?

R : Alors, je m'appelle X et je suis jeune, je dois avoir votre âge quasiment [rire]. J'ai 26 ans et puis je suis dans la région parisienne depuis peu

M : Et depuis quand connaissez-vous les marques Tarifold, Jalema et/ou 3L Office ?

R : [rire]. Très certainement depuis toujours. En fait, la difficulté de ces marques là et comme on s'intéresse peu en B2B en tant que marketeur mais encore moins en tant que consommateur. Le truc, c'est que ces marques-là, à partir du moment où on met les pieds à l'école, bah les fournitures, ... Avant de faire des fournitures de bureau, ou fait des fournitures scolaires et donc on a probablement tenu des produits 3L ou Tarifold depuis qu'on est enfant. Donc je les côtoie depuis toujours mais je m'y intéresse depuis peu. Moi, ça fait, ... Là c'est la deuxième année, j'ai commencé à travailler en janvier 2021 ici. Nous sommes un distributeur de bureau donc je côtoie ces marques depuis toujours mais travaille depuis 1an et 3 mois.

M : D'après-vous, que représente une marque pour une entreprise ?

R : Si on s'en tient à la définition stricte, c'est l'élément, les ensembles d'éléments qui permettent de la distinguer des autres entreprises. Il y a une dimension commerciale dedans. Ce sont des promesses qu'on fait, on associe un niveau de qualité à une marque, est ce qu'on est dans de l'entrée de gamme ou du haut de gamme ? On associe un public aussi. Là c'est vraiment la marque au sens large B2B comme B2C. Il y a un marqueur d'identité forcément parce que [euh] on associe des marques à des marqueurs sociaux, identitaires donc [euh] c'est l'identité oui. C'est banal, j'enfonce des portes ouvertes [rire]. C'est comme ça que je vois ça en tout cas.

M : Quelles sont les principales caractéristiques d'une marque ?

R : Je pense que ça rejoint ce que j'ai pu vous dire à la question précédente. Pour moi, une marque doit dégager des valeurs fortes et avoir certaines caractéristiques pour se démarquer auprès des consommateurs et qu'elle soit facilement reconnaissable.

M : Qu'entendez-vous par valeurs fortes ?

R : Vous savez, aujourd'hui, les consommateurs sont très attentifs à l'écologie et à ce domaine-là. Il faut que les marques puissent jouer un rôle dans le milieu de l'éthique, mais je suppose que là, je ne vous apprends rien de neuf.

M : Quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit quand vous voyez Tarifold ?

R : Ah, du vert déjà à cause de la couleur du logo très certainement. Quand je pense « Tarifold », je pense, ... La première chose qui me vient en tête c'est des pochettes, des choses, des trucs d'expositions notamment les Magneto, des adhésifs. Pourquoi ? Parce que quand j'ai fait le catalogue j'ai surtout travaillé sur la mise en forme de ces produits-là. [Euh] Et Laura car c'est elle avec qui je suis en contact voilà [rire]. Comment expliciter un peu ça ?

Le lien que je peux avoir avec Tarifold aujourd'hui c'est un peu [euh] c'est peut-être dans une autre question, je prends de l'avance ?

M : Non, non, allez-y.

R : Moi, le lien que j'ai avec Tarifold aujourd'hui c'est quelque chose qui est très fonctionnel, c'est à dire que comme je disais en fait, on est en contact avec Tarifold ou d'autres depuis toujours mais c'est pas une marque qu'on identifie forcément. En gros on utilise des fournitures car elles ont des fonctions avec un processus scolaire ou travail, en tout cas en ce qui me concerne, la marque Tarifold est très peu identifiée en tant que tel. Ce qui fait qu'on peut la substituer à d'autres d'un point de vue consommateur, comme il n'y a pas une identification forte, on ne peut pas avoir d'attachement derrière. Et [euh], d'un point de vue professionnel, en B2B et avec les relations que j'ai avec Tarifold, en gros, c'est mettre à jour des fiches produits, c'est quoi ? En tant que distributeur c'est de présenter les produits Tarifold après à notre clientèle. C'est d'avoir des informations à jour et les échanges que j'ai avec mon contact de Tarifold, c'est ça, c'est des choses qui sont très terre à terre, qui sont très fonctionnelles. Après peut être que nos clients peuvent avoir un attachement vis à vis des produits Tarifold qu'ils connaissent mais vis à vis de ce qui me concerne, moi je suis un intermédiaire donc mon rapport à la marque est avant tout celui d'un intermédiaire et cela reste très fonctionnel.

M : Quelles sont les images que vous associez à la marque Tarifold ?

R : Comme j'ai pu vous le dire auparavant, j'ai plutôt l'image d'une entreprise B2B, qui est assez fonctionnelle et qui se développe dans le domaine de la bureautique et des fournitures je dirais. Je n'ai pas d'images particulières propres à Tarifold, encore une fois car la relation que j'ai est très terre à terre avec la marque.

M : Si la marque Tarifold était un pays/une ville/un personnage célèbre/un objet ?

R : Wouah ok, on va les prendre dans l'ordre. C'est assez compliqué. Le personnage serait, je pense, un personnage que tout le monde a déjà vu à la télé ou sur un écran. Tout le monde a déjà vu sa tête mais on ne sait pas forcément qui c'est. Vous savez, les acteurs seconds couteaux, je dis pas du tout que Tarifold est un second couteau mais c'est dans l'identification. En gros, vous voyez cet acteur, vous vous dites "je le connais, je l'ai déjà vu" mais il faut aller sur wikipédia pour avoir son nom. Et bizarrement, je répondrai de la même manière pour les autres points [euh] je crois que c'était pays, ville et ?

M : Objet.

R : Oui, voilà, ça resterait toujours dans la même logique pour moi. Ce sont les pays, villes qui sont dans l'ombre qu'on connaît mais qu'on ne cite pas ou qu'on ne reconnaît pas en les voyant.

M : Qui utilise cette marque Tarifold aujourd'hui ? Imaginez cette personne.

R : [Euh] C'est, ça peut être un professeur dans une école pour par exemple afficher des choses, qui met des pochettes dans un classeur. Un particulier qui veut ranger ses fiches de paie dans un classeur. Ça peut-être un chargé d'événementiel qui plaque des informations sur évènement au mur. Une personne type c'est compliqué car c'est des produits versatiles utilisable dans plusieurs contextes. Cela dit, je ne sais même pas dans le fond, Tarifold c'est plus large que des pochettes mais je serais hors d'état de faire un tour.

M : Pouvez-vous dire si, pour vous, c'est plutôt positif, neutre ou plutôt négatif pour la MARQUE d'avoir cette image ? Si vous deviez donner une note entre -2 et +2.

R : A défaut d'être négatif, c'est plutôt positif. Non, neutre c'est sûrement le plus approprié disons 0. C'est lié à l'identification et à l'attachement faible mais comme y a pas de négatifs mais je dirais neutre positif on peut dire 1 en fait alors.

M : À votre avis, les produits suivants peuvent-ils être de la marque Tarifold ? Vous pouvez donner une note de 1 à 7 où 1 signifie peu probable et 7, très probable.

R : D'accord, ok je vois.

M : Si le produit n'est pas une pochette, peut-il être de la marque Tarifold ?

R : Ah oui, extrêmement probable donc 7.

M : Si le produit n'est pas associé à la couleur verte, peut-il être de la marque Tarifold ?

R : Oui, 7, très probable.

M : Si le produit n'est pas destiné à la bureautique, peut-il être de la marque Tarifold ?

R : 1, peu probable.

M : Si le produit n'est pas destiné à l'affichage, peut-il être de la marque Tarifold ?

R : 2, peu probable car moi j'associe beaucoup Tarifold à ça mais ils doivent sans doute faire d'autres produits. Mais vous arrivez à me mettre le doute quand même [rire].

M : Passons à la marque 3L Office. La connaissez-vous ?

R : Oui, j'ai déjà travaillé sur les produits 3L Office.

M : Quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit quand vous voyez 3L ?

R : [rire]. Un logo noir déjà, et [euh] alors autant je peux identifier pour Tarifold mais 3L c'est plus compliqué. Quand je pense 3L, je pense comme Tarifold outre la couleur du logo. C'est une relation très terre à terre. Je ne pense pas à la marque mais à mes fonctions vis-à-vis de la marque.

M : Quelles sont les images que vous associez à la marque 3L ?

R : Même ici, pour moi j'ai les mêmes images que Tarifold qui me reviennent en tête. Je ne différencie pas réellement ces deux marques, peut-être car je ne suis pas un consommateur, en tant que distributeur, je n'ai pas d'attachement à ces marques, je sais que c'est du coup comme Tarifold, du classement et de l'affichage.

M : Aucun souci, je comprends, nous pouvons passer aux prochaines questions. Si la marque 3L était un pays/une ville/un personnage célèbre/un objet ?

R : Je suis vraiment désolé, vous allez me détester [rire]. Mais c'est un objet qu'on voit et on n'arrive pas à mettre le nom sur quoi il s'agit vous voyez.

M : Aucun problème [rire]. Qui utilise cette marque aujourd'hui ? Imaginez cette personne

R : Je répondrai également la même chose, je n'ai rien de plus à ajouter que pour Tarifold, je suis vraiment désolé. J'ai du mal à définir une personne pour ces produits.

M : Pouvez-vous dire si, pour vous, c'est plutôt positif (+2), neutre (0) ou plutôt négatif (-2) pour la MARQUE d'avoir cette image ?

R : La seule chose que je suis capable d'identifier actuellement c'est le "3", le "L" et la couleur noire. Pour moi, c'est du neutre intégral donc 0, mais par méconnaissance surtout.

M : À votre avis, les produits suivants peuvent-ils être de la marque 3L ? De (1) peu probablement à (7) très probablement :

M : Si le produit n'est pas associé à la couleur noire, peut-il être de la marque 3L ?

R : Absolument, 7.

M : Si le produit n'est pas destiné à l'affichage, peut-il être de la marque 3L ?

R : 3.

M : le produit ne permet pas le classement, peut-il être de la marque 3L ?

R : Je doute [rire], probablement, 5.

M : Connaissez-vous la marque Jalema ?

R : Alors là, pas du tout, je suis désolée. Autant Tarifold et 3L oui, mais Jalema, pas du tout.

M : Aucun problème. Passons aux prochaines questions. Supposons désormais que les 3 marques donc Tarifold, 3L Office et Jalema se regroupent sous une nouvelle marque qui serait HAPPIA. Qu'en pensez-vous ?

R : Je pense que l'impact d'un changement de marque sur les parties prenantes vis-à-vis des consommateurs, il est [euh], l'impact que ça a est d'autant plus fort que l'investissement émotionnel qui est important pour la marque. Quand on a un investissement émotionnel très faible parce qu'on a un rapport avant tout fonctionnel, non comment dire. Franchement, ça [euh], j'en aurais pas franchement grand-chose à faire. C'est-à-dire que je trouverais ça

intéressant de voir effectivement comment ça évolue. Moi, ma préoccupation principale c'est de savoir l'impact que ça aura sur mes échanges avec les professionnels de la marque. Ça aura un impact aussi sur mon activité. Moi, qui doit mettre en avant les produits dans notre offre, ça veut dire qu'il y aura des conséquences directes, il faudra modifier le logo, donner l'information aux clients mais on est toujours de quelque chose de très fonctionnel. C'est à dire que je vais identifier des répercussions et des missions qu'on a accomplir en termes très [euh] des informations à changer dans l'offre de mon entreprise qui est un distributeur et je vais avoir des interrogations sur la personne avec qui je vais être en contact et quel est l'impact que ça aura sur mes échanges avec ces personnes-là. Maintenant, et puis [euh] quelque part, mais ça c'est dû à ma fonction, ça sera aussi intéressant car 3 marques deviendront une. Quelle sera la nouvelle identité de la marque ? Comment elle va se présenter ? Comment sera-t-elle mise en avant ? Mais plus par curiosité que voilà. Ça sera de la curiosité.

M : Globalement, comment évalueriez-vous cette nouvelle marque ? Plutôt positif ou négatif ?

R : [euh] Dans la mesure où je fais pas une grande différence entre Tarifold, 3L et la troisième, ...

M : Oui, Jalema.

R : Oui, voilà. Dans la mesure où je ne fais pas la différence ça n'aurait rien de négatif car à la limite ça ferait un nom à retenir qui serait clairement identifié et que [euh] que je connais aussi. C'est vrai que quand les différences entre les identités ne sont pas très claires, pas très définies, quelle est la raison d'en avoir 3 ? Alors il y en a sûrement notamment l'histoire, le groupe, mais du point de vue du consommateur ou du partenaire qui ne fait pas bien la différence, le fait qu'elle soit unifié, ça a un intérêt concret qui est de [euh] on sait de qui on parle, on sait qui c'est, c'est plus simple à identifier.

M : Cette nouvelle marque est-elle pertinente pour nos produits / services ? Y a-t-il une cohérence entre l'image de cette nouvelle marque et nos produits / services ?

R : [rire] Ça dépend du contenu qu'on met dedans. Happia dit comme ça, ne m'évoque pas grand-chose mise à part l'utilisation du mot anglais qui renvoie vers quelque chose de joyeux. [Euh], ça dépend comment elle est mise en œuvre et quelle contenu on met dedans. Mais en soit, je vois assez peu [euh], là on est sur quelque chose qui est complètement hors sol ou qui peut l'être surtout s'il n'y a pas de sens et de substances qui est mis dedans. Est-ce que c'est cohérent ? Le mot en lui-même non, pas spécialement mais selon l'usage et la construction qui est faite autour, à voir.

M : Pensez-vous que le mot pochette pourrait être associée à cette nouvelle marque ? Si oui ou non, pourquoi ?

R : Oui, très clairement, parce que c'est vrai que c'est la chose la plus identifiée sur Tarifold du moins pour moi.

M : Pensez-vous que la couleur verte pourrait être associée à cette nouvelle marque ? oui ou non, pourquoi ?

R : Si cela a du sens, oui elle pourrait. A condition que ça ait du sens. Est-ce que les collaborateurs de 3L aimeraient cette couleur et seraient prêts à l'accepter ? Car c'est la couleur actuelle de Tarifold. Comme je répondrais la même chose pour la couleur noire en sens inverse.

M : Pensez-vous que le mot affichage pourrait être associée à cette nouvelle marque ? Si oui ou non, pourquoi ?

R : Pour moi, tous les produits peuvent être associés à cette nouvelle marque car on va créer cette marque, et tout dépend du contenu et de la manière dont cette marque va être mise en avant. Il faut communiquer dessus et à partir de là, tous les types de produits peuvent être en accord avec la marque.

M : Pensez-vous que le mot fonctionnel pourrait être associée à cette nouvelle marque ? Si oui ou non, pourquoi ?

R : Oui pourquoi pas, dans la lignée de ce que j'ai pu dire auparavant. La marque doit se créer et c'est aux entreprises de le faire et de savoir correctement la mettre en avant donc à partir de ce moment-là, c'est eux qui vont être maîtres de cela.

M : Pensez-vous donc également que les mots classement et bureautique pourraient être associés à cette nouvelle marque ? Si oui ou non, pourquoi ?

R : Oui.

M : Qu'évoque pour vous le changement de marque Tarifold vers cette nouvelle marque ?

R : C'est [euh] c'est avant tout un gros bouleversement. Je pense aux consommateurs mais d'un point de vue fonctionnel, réunir 3 marques sous une nouvelle est important. Les gens qui seront vraiment impactés, c'est ceux qui travaillent avec ou pour la marque parce que, quand on travaille dans une entreprise, on s'identifie avec celle-ci. Voir son entreprise changer demande de l'accompagnement et de l'écoute, beaucoup. Il faudra rassurer les salariés, ça peut être un facteur d'incertitude. En tant que distributeur, ma question sera de savoir avec qui je serais en contact ? Non pas que ça soit inquiétant mais en tant que professionnel, je devrais avoir une réponse à ce sujet. Donc, ça nécessite de l'accompagnement, le fait de rassurer sur ce qu'il se passe. Au-delà de l'information, il y a la communication sur le sens de

ce qu'il se passe et comment ça se passe et où va l'entreprise. Là aussi du point de vue des collaborateurs c'est engageant et c'est rassurant de comprendre où va son entreprise. Si la boîte va dans cette direction, quelle est la finalité ? C'est une marque de confiance qui est donnée avec les gens avec qui on travaille. Techniquement, ce que je dis est valable pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le travail urgent ensuite est la réidentification du nouveau nom puisque pendant plusieurs mois, les gens continueront de dire « Tarifold » parce que c'est comme une rue qui change de nom. Pendant une génération, on va encore dire l'ancien nom. Il y a un travail de réidentification du nouveau nom et de l'identité.

M : La nouvelle marque doit-elle avoir des points communs avec l'ancienne marque ? Si oui, lesquels et pourquoi ? Si non, pourquoi ?

R : Oui, car même si c'est nouveau et qu'il y a une rupture, il ne doit pas y avoir une rupture totale car ça me paraît difficile pour une nouvelle marque de se renouveler intégralement en repartant de 0. Une marque à une histoire, des acquis, donc il va y avoir de nouvelles dimensions qui y seront associées mais il faut une continuité. Si c'est faire une nouvelle marque pour avoir la même chose à l'arrivée, il n'y a pas d'intérêt, il faut trouver le juste milieu.

M : Finalement, acceptez-vous facilement un tel changement ?

R : A titre personnel, oui. Mais, ça ne sera sans doute pas le cas pour l'intégralité des parties prenantes comme j'ai pu vous expliquer.

M : Avez-vous encore un commentaire à faire ou souhaitez-vous revenir sur un point ?

R : Non, pas particulièrement.

Entretien n°3 :

M : Bonjour, je vous remercie dans un premier temps d'avoir accepté cet entretien. Je vais vous poser différentes questions sur les marques Tarifold, 3L Office et Jalema. L'ensemble des réponses seront anonymes, vous pouvez donc vous exprimer librement. N'hésitez pas à me demander si quoi que ce soit n'est pas clair. Je peux répéter ou expliquer la question à tout moment.

R : Ok, ça marche.

M : Depuis combien de temps côtoyez-vous la marque Tarifold, Jalema ou 3L Office ?

R : Du coup, ça fait quasiment 5 ans.

M : Et pouvez-vous rapidement vous présenter ?

R : Oui, [euh], je m'appelle X, j'ai 28 ans, je suis célibataire, et voilà, autre chose ? Je peux rajouter que je travaille ici depuis 5 ans, comme je vous ai dit, j'ai commencé en tant que stagiaire à la fin de mes études et me voilà aujourd'hui.

M : Merci. Pour commencer, d'après-vous, que représente une marque pour une entreprise ?

R : Du coup, ça représente plein de choses pour moi. C'est tout d'abord, un critère de choix pour un client dans le sens où le client va regarder la marque pour choisir son produit. Par exemple, si le client veut acheter un produit en particulier mais qu'il y a plusieurs marques différentes pour le même produit, c'est la marque qui va être le critère défini. [Euh], oui, voilà, je ne sais pas si c'est clair mais c'est [euh], ça représente son image de manière générale comme Ferrero, qui est plus pour les enfants avec Kinder. [Euh]. L'image a un impact sur le positionnement-prix. Ça va définir comment elle va être perçue grâce ou à cause du prix. Après, une marque peut-être une MDD, ça peut impacter l'image de marque au globale s'il y a un souci de qualité. [Euh] voilà.

M : Quelles sont les principales caractéristiques ou valeurs d'une marque ?

R : Des valeurs de qualité. Qui dit marque, dit qualité. Comme j'ai dit avant, un positionnement-prix, je suis prête à mettre le prix pour une marque ça [euh] voilà, ça s'engage sur la qualité. [Euh] après, je ne suis pas sûre mais je dirais que derrière une marque il faut un slogan, un visuel, une image enfin quelque chose qui représente la marque, pour l'avoir en tête enfin voilà, si on dit le nom d'une marque il faut avoir l'image en tête, ça va être toute la charte graphique qui va permettre que la marque reste en tête.

M : Quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit quand vous voyez Tarifold ?

R : [euh] alors Tarifold, je dirais pratique, peut-être ergonomique et je dirais positionnement moyen-gamme aussi, comme avant.

M : Quelles sont les images que vous associez à la marque Tarifold ?

R : Ce sont les couleurs, il y a souvent du jaune, du vert, c'est un peu impactant. [Euh] après, encore une fois, je dirais peut-être un positionnement moyenne-gamme. Quand je compare aux concurrents, je trouve que les produits se démarquent de la concurrence. Et aussi, dans son temps, car voilà, je sais qu'il ya deux ans, avec le covid, à l'époque Tarifold avait sorti des cloisons de protections assez rapidement pour le coup que j'avais référencé. On va dire que, Tarifold s'adapte au marché.

M : Quand vous parlez des couleurs, vous pensez au logo ou aux produits de Tarifold ?

R : Je pense aux produits, vous savez les pochettes transparentes la ?

M : Oui.

R : Souvent, les pochettes là de Tarifold sont de couleurs.

M : D'accord, et quand vous dites que Tarifold se démarque de la concurrence, pouvez-vous m'en dire plus à ce sujet ?

R : Oui, alors [euh], je trouve que par rapport aux produits des concurrents, il y a quelque chose de plus chez Tarifold qui permet d'avoir confiance. Enfin, voilà, je ne sais pas comment expliquer mais je dirais que c'est mon ressenti personnel.

M : Si la marque Tarifold était un pays/une ville/un personnage célèbre/un objet, que me diriez-vous ?

R : Un pays, je dirais la France. Enfin France ou Allemagne, je ne sais pas. C'est un peu les deux qui me viennent en tête, peut-être parce que c'est fiable par rapport à l'Allemagne. [Euh] le reste c'est vraiment pas facile [rire]. Je suis désolée mais rien ne me vient en tête pour le reste.

M : Qui utilise cette marque aujourd'hui ? Imaginez cette personne

R : Je vois quelqu'un qui travaille en entrepôt. Je pense notamment aux produits d'affichage magnétique, pour moi c'est les produits qui me viennent en tête. Des personnes qui achètent pour mettre des affichages, oui.

M : Pouvez-vous dire si, pour vous, c'est plutôt positif, neutre ou plutôt négatif pour la MARQUE d'avoir cette image ? Donnez une note entre -2 (très négatif) à +2 (très positif).

R : Je dirais 1 du coup.

M : Pourquoi 1 ?

R : Parce que Tarifold c'est quand même positif dans l'ensemble mais, comme partout il y a des axes d'améliorations possibles.

M : À votre avis, les produits suivants peuvent-ils être de la marque Tarifold ? Donnez une note de 1 (peu probablement) à 7 (très probablement). Si le produit n'est pas ergonomique, peut-il être de la marque Tarifold ?

R : 5.

M : Si le produit n'est pas de couleurs, peut-il être de la marque Tarifold ?

R : 5.

M : Si le produit n'est pas positionné en moyenne gamme, peut-il être de la marque Tarifold ?

R : 6.

M : Si le produit n'est pas dans son temps, peut-il être de la marque Tarifold ?

R : 4.

M : Si le produit n'est pas une cloison de protection, peut-il être de la marque Tarifold ?

R : 4.

M : Très bien, connaissez-vous les marques 3L Office et Jalema ?

R : Oui, moins que Tarifold, mais on peut y aller.

M : Quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit quand vous voyez 3L ?

R : Alors, [euh], fiabilité, pratique et économique.

M : Quelles sont les images associées à la marque 3L ?

R : Je pense comme Tarifold donc je dirais la qualité, économique, [euh] accessible parce que c'est vendu partout.

M : Si la marque 3L était un pays/une ville/un personnage célèbre/un objet.

R : Cette question est vraiment compliquée [rire]. Je dirais la France et l'Allemagne pareil.

M : Qui utilise cette marque aujourd'hui ? Imaginez cette personne.

R : Je dirais des personnes au bureau qui travaillent avec des documents à stocker, afficher.

M : Pouvez-vous dire si, pour vous, c'est plutôt positif, neutre ou plutôt négatif pour la MARQUE d'avoir cette image ? A nouveau, donnez une note entre -2 et +2.

R : Positif, donc 1 comme Tarifold.

M : À votre avis, les produits suivants peuvent-ils être de la marque 3L ? de (1) peu probablement à (7) très probablement : Si le produit n'est pas fiable, peut-il être de la marque 3L ?

R : 4.

M : Si le produit n'est pas pratique, peut-il être de la marque 3L ?

R : 2.

M : Si le produit n'est pas économique, peut-il être de la marque 3L ?

R : 3.

M : Si le produit n'est pas de qualité, peut-il être de la marque 3L ?

R : 5.

M : Si le produit n'est pas accessible, peut-il être de la marque 3L ?

R : 6.

M : Très bien, passons à Jalema. Quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit quand vous voyez Jalema ?

R : J'avoue que je connais vraiment moins Jalema. Je ne saurais pas répondre aux questions.

M : On peut tout de même essayer.

R : Oui, alors Jalema, l'image qui me vient en tête c'est que c'est cher. Je ne sais pas si c'est vrai ou pas. Ensuite, produits offices et quand je pense à Jalema, je pense à Tarifold. Je lie les deux marques ensemble.

M : Quelles sont les images que vous associez à la marque Jalema ?

R : Qualité, fiable, cher pour le coup. Ce n'est pas le même positionnement prix que Tarifold pour moi.

M : Si la marque Jalema était un pays/une ville/un personnage célèbre/un objet, que diriez-vous ?

R : Pour cette question, je vais encore répondre la même chose [rire].

M : C'est-à-dire la France et/ou l'Allemagne ?

R : Oui, c'est ça.

M : Qui utilise cette marque aujourd'hui ? Imaginez cette personne.

R : Pour celle-ci aussi au final.

M : C'est-à-dire, des personnes travaillant dans des bureaux ?

R : Oui, voilà.

M : Pouvez-vous dire si, pour vous, c'est plutôt positif, neutre ou plutôt négatif pour la MARQUE d'avoir cette image ? En donnant une note de -2 à +2.

R : Pour moi, c'est pareil que pour 3L Office et Tarifold. Je mettrais 2.

M : Pour Tarifold et 3L Office vous aviez mis 1.

R : Oui, mais peut-être le fait que ça soit plus cher, je vois ça comme mieux donc effectivement je mettrais +2.

M : Si le produit n'est pas de qualité, peut-il être de la marque Jalema ?

R : 3.

M : Si le produit n'est pas cher, peut-il être de la marque Jalema ?

R : 2.

M : Si le produit n'est pas fiable, peut-il être de la marque Jalema ?

R : 4.

M : Si les produits ne sont pas destinés au bureau, peuvent-ils être de la marque Jalema ?

R : 2.

M : Désormais, je suppose que les 3 marques se regroupent sous le nouveau nom Happia, qu'en pensez-vous ?

R : Je dirais que ça colle pas avec l'image de l'entreprise. Je ne penserai pas aux produits d'affichages ou de classements avec cette marque ; et au milieu du B2B ça colle pas trop.

Oui, non, je ne suis pas vraiment emballée, ça ne me fait pas penser à Tarifold. Ça ne reflète pas la même chose que Tarifold, dans le sens ou, bah, on ne pense pas à ces produits.

M : Globalement, comment évalueriez-vous cette nouvelle marque ? Si positif ou négatif, pourquoi ?

R : Positif du coup car ça se rapproche de “Happy”. Mais oui, je ne le relirai pas aux produits Tarifold comme je vous ai dit. Mais en soit, le simple nom de “Happia”, effectivement ça fait penser à un truc positif vu que ça se rapproche de “heureux”.

M : Pensez-vous que le mot ergonomique pourrait être associée à cette nouvelle marque ? Si oui ou non, pourquoi ?

R : [Euh] je ne pense pas. Pour moi, Happia c’est pas une marque industrielle ou pour un secteur B2B, vraiment pas.

M : Pensez-vous que le mot économique pourrait être associée à cette nouvelle marque ? Si oui ou non, pourquoi ?

R : Oui, peut-être. C’est à la marque d’annoncer le bon message.

M : Pensez-vous que les couleurs pourraient être associée à cette nouvelle marque ? Si oui ou non, pourquoi ?

R : Oui, avec happy et les couleurs, ça va plutôt bien ensemble. J’imaginerai pas quelque chose de sombre.

M : Pensez-vous que la fiabilité pourrait être associée à cette nouvelle marque ?

R : Oui, peut-être.

M : Pensez-vous que l’accessibilité pourrait être associée à cette nouvelle marque ?

R : Oui, sûrement, il n’y a pas de raison.

M : M : Pensez-vous que le mot “cher” pourrait être associée à cette nouvelle marque ?

R : Oui, aussi. C’est un peu contradictoire par rapport à la question précédente, mais un produit cher restera un produit cher, même sous une autre marque.

M : Pensez-vous que le mot cher pourrait être associée à cette nouvelle marque ?

R : Je ne sais pas pour celui-là. Ça dépend du message de la marque.

M : Pensez-vous que la qualité pourrait être associée à cette nouvelle marque ?

R : Oui, avec happy oui.

M : Pensez-vous que le mot pratique pourrait être associée à cette nouvelle marque ?

R : Non.

M : Pourquoi ?

R : C’est, on va dire psychologique mais, quand on pense changement de marque, on pense redéfinir la communication et énormément d’outils qui pour le coup sont plus compliqués que pratiques. Après, une fois que tout ça sera fait, ça sera peut-être pratique, je sais pas.

M : Pensez-vous que le mot positionnement moyen de gamme pourrait être associée à cette nouvelle marque ?

R : Pourquoi pas.

M : Pensez-vous que cloison de protection pourrait être associée à cette nouvelle marque ?

Non, pas du tout.

M : Pensez-vous que le mot “dans son temps” pourrait être associée à cette nouvelle marque ?

R : Oui, ça se modernise avec une nouvelle marque de ce nom quand m<sup>^</sup>me

M : Pensez-vous que le mot “bureautique” pourrait être associée à cette nouvelle marque ?

R : Oui.

M : Qu'évoque pour vous le changement de marque Tarifold vers cette nouvelle marque ?

Acceptez-vous facilement ce changement ?

R : En B2B, c'est compliqué, ça implique qu'on change les logos qui sont rattachés à tous les produits et je pense que la partie changement serait compliqué parce que voilà, les clients sont rattachés à un produit, à un code, à une marque, donc ils seraient perdus dans le catalogue surtout s'ils retrouvent le même visuel mais avec un logo et une marque différence. Je pense que ça impactera les ventes à termes. [Euh], et puis encore une fois, ce nom de marque en particulier, moi je ne le rattache pas à l'univers de marque Tarifold. Si ça avait été un autre nom, peut-être que j'aurai une autre réaction mais là pour le coup avec ce nom, je trouve que ça colle pas.

M : D'après vous, comment doit se passer une telle transition de changement de marque ? La nouvelle marque doit-elle avoir des points communs avec l'ancienne marque ? Si oui, lesquels et pourquoi ? Si non, pourquoi ?

R : Bah, pour moi, une nouvelle marque doit englober tout ce qui est enjeu RSE. Donc pour moi, oui, après pour les autres critères, je sais pas ça dépend des messages.

M : Quels bénéfices voyez-vous à un changement pareil ?

R : Non, pour moi la marque Tarifold est ancrée sur le marché et connue et je ne trouverai pas ça pertinent de changer de nom de marque. Après effectivement, le fait d'englober les 3 marques, peut-être que ça aurait un impact positif derrière. Mais peut-être c'est préférable d'englober sous un nom de marque déjà existante, peut-être Tarifold et mettre des sous-noms de sections ou de gammes, mais, comme la marque est reconnue sur le marché industriel et office, je trouve que ça aurait un impact négatif de changer de marques.

M : Très bien, avez-vous encore un commentaire à faire ?

R : Non, non, je trouvais ça intéressant, merci beaucoup.



Annexe 5 : Tableau d'analyse des résultats de l'enquête qualitative de la nouvelle marque

Thèmes	Sujets	Citations
Association nouvelle marque	Premier ressenti à l'annonce	<p>« C'est très joli comme nom. Ça me fait penser à Happy. Je le voyais exactement comme ça s'écrit. Ça va très bien avec l'image nounours rose mais on retrouvera aussi le « a » de Tarifold. »</p> <p>« C'est-à-dire que je trouverais ça intéressant de voir effectivement comment ça évolue. Moi, ma préoccupation principale c'est de savoir l'impact que ça aura sur mes échanges avec les professionnels de la marque. Ça aura un impact aussi sur mon activité. Moi, qui doit mettre en avant les produits dans notre offre, ça veut dire qu'il y aura des conséquences directes, il faudra modifier le logo, donner l'information aux clients mais on est toujours de quelque chose de très fonctionnel. »</p> <p>« Ça ne me fait pas penser à Tarifold. Ça ne reflète pas la même chose que Tarifold, dans le sens ou, bah, on ne pense pas à ces produits. »</p> <p>« Je ne vois aucun rapport avec Tarifold, et je n'imagine pas que nos clients puissent, sous cette marque, être rassurés qu'il s'agit toujours de produits de qualité et pas d'import d'ailleurs. »</p> <p>« Je pense que ça peut être un bon nom pour regrouper plusieurs catégories de produits, plusieurs positionnements aussi. »</p> <p>« C'est positif car on comprend le nom happy dedans. Je pense à Happy, je vois quelque chose de joyeux. »</p> <p>« En y réfléchissant, je dirais que ça me fait penser à une entreprise d'assurance. »</p> <p>« Je pense que le plus important est que ça ne change en rien la qualité des produits. »</p>

Congruence	Incohérence	<p>« Ah non, pas du tout. »</p> <p>« Le mot en lui-même non, pas spécialement mais selon l'usage et la construction qui est faite autour, à voir. »</p> <p>« Je dirais que ça colle pas avec l'image de l'entreprise. Je ne penserai pas aux produits d'affichages ou de classements avec cette marque ; et au milieu du B2B ça colle pas trop. »</p> <p>« Je ne pense pas que ce soit le premier concept qui me viendrait à l'esprit mais après à voir avec l'évolution de la gamme. »</p> <p>« Si je dois comparer ça aux produits Tarifold, il n'y a pas de vrais liens. »</p> <p>« Je ne comprends pas pourquoi le domaine visé. »</p> <p>« Cette marque ne me fait pas penser à vos produits, donc je dirais qu'elle n'est pas pertinente du moins pour Tarifold. »</p>
Image de la nouvelle marque	Positive	<p>« Oui. »</p> <p>« Dans la mesure où je fais pas la différence ça n'aurait rien de négatif car à la limite ça ferait un nom à retenir qui serait clairement identifié et que [euh] que je connais aussi. »</p> <p>« Au-delà de l'information, il y a la communication sur le sens de ce qu'il se passe et comment ça se passe et où va l'entreprise. »</p> <p>« Positif du coup car ça se rapproche de Happy. Mais oui, je ne le relirai pas aux produits Tarifold comme je vous ai dit. Mais en soit, le simple nom de Happia, effectivement ça fait penser à un truc positif vu que ça se rapproche de heureux. »</p> <p>« Je pense que c'est positif car c'est toujours positif de voir que nos fournisseurs cherchent à évoluer, ce qui n'est en plus pas facile dans le secteur de la papeterie, fourniture de bureaux qui est un peu en déclin. »</p>
	Neutre	<p>« Alors [euh] plutôt positif pour joyeux, mais plutôt négatif pour rapia. »</p>

		« Pour le coup je dirais pas positif et pas négatif mais [euh] je la trouve très très éloigné des positionnements des autres marques. Donc ça peut être positif si vraiment c'est la volonté de faire un vrai changement de nom de marque avec un nouveau positionnement. Et, on peut dire côté négatif oui, mais la crainte ça serait de perdre les clients au passage et qu'il soit complètement déstabilisé par un changement de marque, qui se retrouve plus dans les clients qui étaient côté spécialiste et qu'ils soient un peu perdu par ce changement.»
	Négative	« Pour moi, c'est un nom négatif surtout qu'il me semble qu'il existe déjà. » « Ça dégage une marque joyeuse certes, mais je ne comprends pas pourquoi le domaine visé. »
Etude de la congruence	Acceptation	« Oui, enfin de mon point de vue, il n'y a pas de problèmes, il faut plutôt s'intéresser et se mettre du point de vue du consommateur surtout. » « A titre personnel, oui. » « Ce sera plus facile pour moi d'accepter un tel changement que pour le client final. » « Personnellement oui, je ne suis pas attachée aux marques, je travaille avec c'est différent. » « Alors moi, personnellement je suis quand même bien attaché à Tarifold parce qu'on a l'habitude de travailler avec eux, parce qu'on les retrouve en tout cas chez les concurrents. »
	Rejet	« Non, comme je vous ai dit, je ne pense pas que ce soit quelque chose d'intéressant. Au contraire, je pense que nous pouvons même perdre la fidélité des clients à la marque Tarifold. »

Transition	Avis	<p>« C'est bien qu'il y ait un cut off assez clair, avec une date butoir. Quand tous les produits basculent le même jour, c'est vraiment l'idéal. »</p> <p>« Je pense aux consommateurs mais d'un point de vue fonctionnel, réunir 3 marques sous une nouvelle est important. »</p> <p>« En B2B, c'est compliqué, ça implique qu'on change les logos qui sont rattachés à tous les produits et je pense que la partie changement serait compliqué parce que voilà, les clients sont rattachés à un produit, à un code, à une marque, donc ils seraient perdus dans le catalogue surtout s'ils retrouvent le même visuel mais avec un logo et une marque différence. Je pense que ça impactera les ventes à termes. Je pense que c'est soit une très grande annonce auprès des partenaires, une grosse communication pour les parties prenantes, ou alors petit à petit avec des communications comme Tarifold devient Happia et on continue d'intégrer Tarifold pendant un moment dans la communication donc ça dépend de la stratégie.»</p> <p>« Je pense qu'il faut faire ça petit à petit pour que tout le monde puisse l'intégrer à son rythme. »</p> <p>« Je pense que pour Tarifold, il s'agit sans doute d'une volonté de s'adapter à notre époque, d'uniformiser et simplifier la compréhension de ses produits surtout s'il y a 3 marques de base, avec des produits plus ou moins similaires. »</p> <p>« Je pense plutôt progressivement pour ne pas perdre le client, il faut qu'il puisse s'adapter au changement. »</p> <p>« On avait eu une présentation en interne pour nous présenter en tout cas le changement de marque, le nouveau positionnement et en tout cas pour nous préparer aussi bien au niveau communication donc tout ce qui est support, contenu et après l'organisation au niveau de la logistique. »</p>
------------	------	---

		« Après, pour moi, ça ne doit pas être un frein si derrière la communication est efficace et s'il y a un bon accompagnement. »
	Points communs à conserver avec la nouvelle marque	<p>« J'aime bien la police de Tarifold dans le logo. Ce serait bien qu'il y ait du rose et du vert. »</p> <p>« Il ne doit pas y avoir une rupture totale car ça me paraît difficile pour une nouvelle marque de se renouveler intégralement en repartant de 0. Une marque à une histoire, des acquis, donc il va y avoir de nouvelles dimensions qui y seront associées mais il faut une continuité. Si c'est faire une nouvelle marque pour avoir la même chose à l'arrivée, il n'y a pas d'intérêt, il faut trouver le juste milieu.»</p> <p>«Je pense notamment aux valeurs, après le slogan, le logo, les couleurs, ça peut changer, c'est que visuel et communication. Mais je pense que vraiment, l'ADN de la marque doit rester identique, sinon on va perdre trop de gens si on change trop de choses je pense. »</p> <p>« Je pense qu'il faut garder les mêmes produits, juste changer le logo et la marque. »</p> <p>« Après le but c'est le changement mais ne pas changer les produits. »</p> <p>« Je pense que pour un tel changement, Tarifold devrait réaliser une communication importante qui explique pourquoi ce changement est fait, ce qu'attend la marque de ce changement mais surtout l'impact pour nous et les consommateurs finaux. »</p> <p>« Je pense que c'est important de continuer à mettre en avant la qualité, la notion d'expertise, et le savoir-faire Je dirais un renouveau gain d'énergie, de temps et sans doute d'argent. »</p>
	Bénéfices du changement	« Il y'a plus de produits sous le même nom, la marque est plus forte, et des fois cela permet de faire un nouveau buzz,

		<p>sur un nom qui est, enfin maintenant si on voulait faire connaître Tarifold, enfin ce que je veux dire, c'est que c'est une marque tellement ancienne que ça ne doit plus avoir beaucoup de sens. »</p> <p>« Bénéfices, je pense que ça peut être bien pour des marques qui sont là depuis un moment de se renouveler et ça peut permettre une nouvelle impulsion, les clients seraient intrigués donc je pense qu'il y a des points positifs et des points négatifs. »</p> <p>« La gestion serait plus simple. »</p> <p>« Attirer de nouveaux clients, et fidéliser les anciens »</p>
	<p>Inconvénients du changement</p>	<p>« Le temps d'adaptation du client qui peut sûrement être long, voire peut-être s'y perdre un peu dans les débuts. »</p> <p>« Non, pour moi la marque Tarifold est ancrée sur le marché et connue et je ne trouverai pas ça pertinent de changer de nom de marque. »</p> <p>« Inconvénient, je dirais les clients existants qui, pendant un moment peuvent être perdus et mettre du temps à se repérer notamment sur les sites internet, catalogues. »</p> <p>« Le temps d'adaptation qui serait long à mon avis et la nécessité de communiquer au bon moment et de la bonne manière. »</p> <p>« L'image de marque de Tarifold est déjà forte, c'est dommage de la perdre. »</p> <p>« Et cela peut-être à double tranchant pour l'entreprise, soit ça passe, soit ça casse. »</p>

Annexe 6 : Tableau d'analyse de la congruence

Voici un tableau reprenant l'ensemble des associations concernant Tarifold, 3L Office et Jalema dans lequel nous avons mis si "oui" le client estime que l'association est congruente



## Annexe 7 : Modèle de conceptualisation

