

Approche marketing des fusions et acquisitions

Analyse des perceptions des consommateurs

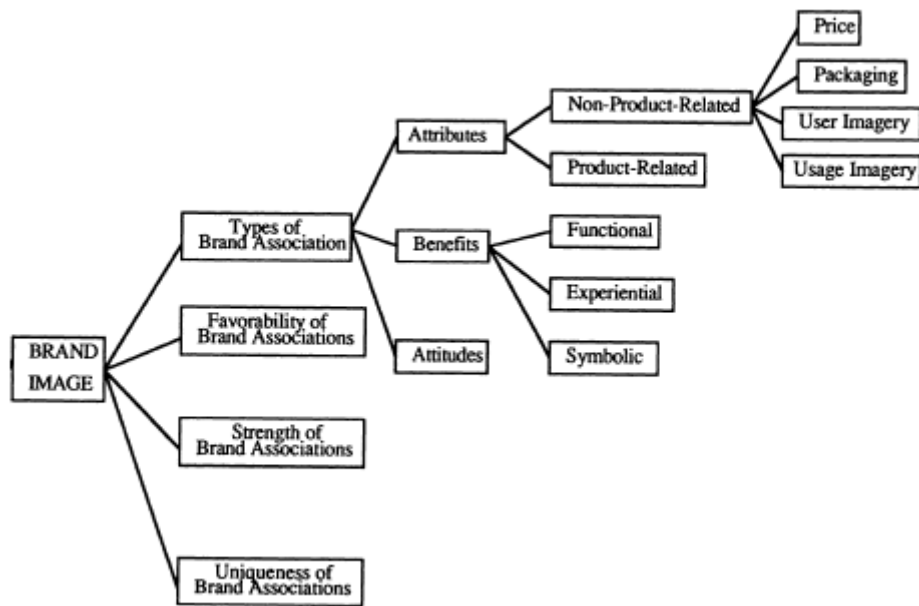
Mémoire réalisé par
Alice Naglieri

Annexes

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Schématisation de l'image de marque selon Keller (1993)	88
Annexe 2 : Références des articles orientés marketing présentés dans la revue de presse.....	89
Cas UCL Mons	89
Cas Carrefour Market Groupe Mestdagh.....	89
Cas BNP Paribas Fortis.....	89
Annexe 3 : Retranscriptions des entretiens d'experts.....	93
Bart Jourquain, UCL Mons (16 février 2016, 45 minutes)	93
Guy Piérard, Carrefour Market Groupe Mestdagh (1/12/2015, 58 minutes)	101
Maxime Jadot, BNP Paribas Fortis (1/4/2016, 20 minutes).....	103
Annexe 4 : Résumé de l'enquête Mestdagh sur la défection des clients	107
Annexe 5 : Guides d'entretien consommateurs	110
UCL Mons	110
Carrefour Market Groupe Mestdagh.....	112
BNP Paribas Fortis.....	114
Annexe 6 : Profil des personnes interrogées	116
UCL Mons	116
Carrefour Market Groupe Mestdagh.....	118
BNP Paribas Fortis.....	120
Annexe 7 : Grille d'analyse des entretiens consommateurs	122
Annexe 8 : Critères d'évaluation de la nouvelle entité et avis global	123

Annexe 1 : Schématisation de l'image de marque selon Keller (1993)



Source : Keller, 1993, p.7.

Annexe 2 : Références des articles orientés marketing présentés dans la revue de presse

Les articles sont classés selon leur date de parution.

Cas UCL Mons

MARÉCHAL G. (15/9/11), « Fusion volontaire de deux universités : Ne dites plus FUCaM, dites désormais UCL », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 15/2/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20110915-W0K73N?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dfucam%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Danytime%26start%3D770>

Cas Carrefour Market Groupe Mestdagh

LORENT P. (12/9/13), « Le groupe Mestdagh grandit sagement », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 15/2/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20130911-31NKFU?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dcarrefour%2Bmestdagh%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast5year%26facets%3D%26start%3D10>

Cas BNP Paribas Fortis

▪ Marque

- LE SOIR (14/10/08), « La marque Fortis va disparaître aux Pays-Bas », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20081014-W1NQ06?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D230>
- LE SOIR (23/10/08), « Une publicité de BNP Paribas sans le logo Fortis », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20081023-W1NEDC?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D260>
- LE SOIR (25/10/08), « Fortis va changer de nom » *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20081025-W1NC2Q?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D270>
- DE BOECK P. (27/10/08), « L'enseigne Fortis ne survivra pas », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20081027-W1N91A?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D280>

- LE SOIR (15/11/08), « Fortis rebaptisé BNP Paribas Fortis », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20081105-W1N154?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D300>
- LE SOIR (6/11/08), « Dites « BNP Paribas Fortis » », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20081106-W1MZLA?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D300>
- LE SOIR (11/3/09), « BNP Paribas ne conservera pas le nom Fortis », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090311-W1HYX4?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D930>
- LE SOIR (11/3/09), « Le nom « Fortis » pas maintenu en cas d'accord », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090311-W1HYX7?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D930>
- LE SOIR (15/5/09), « Le tout dernier titre de Fortis ? », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090515-W1G69N?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D1140>
- LE SOIR (15/5/09), « BNP-Paribas-Fortis veut reconduire le contrat avec Anderlecht », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090515-W1G69G?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D1140>
- BELGA (25/5/09), « Fortis Insurance Belgium devient AG Insurance », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090525-W1FX7P?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D1170>
- THOMAS P-H. (26/5/09), « Le pôle d'assurance belge de Fortis reprend l'ancien label pour les produits qui seront distribués par les courtiers : Ne dites plus Fortis, dites à nouveau AG », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090526-W1FVCH?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D1170>
- LE SOIR (5/6/09), « BNP remplace Fortis sur les maillots d'Anderlecht », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090605-W1FK28?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D1180>
- BELGA (5/6/09), « BNP remplace Fortis sur les maillots anderlechtois », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090605->

W1FK2U?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D1180

- BELGA (23/6/09), « Anderlecht fait peau neuve mais n'oublie pas son stade », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090623-W1F1N8?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D1200>
- VOLPE A. (24/6/09), « Un sponsor fidèle au Sporting », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090624-W1F06K?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D1200>

- Impact sur les clients

- LE SOIR (11/2/09), « Fortis: "Décision n'a aucun impact sur clients" », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090211-W1JT3Q?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D700>
- LE SOIR (11/2/09), « Van Rompuy se veut rassurant, Reynders prend acte », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090211-W1JT4F?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D700>
- LE SOIR (12/2/09), « L'argent des épargnants est-il menacé ? », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090212-W1JQRF?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D720>

- Réactions des clients

- LE SOIR (13/12/08), « Nombreuses questions des clients à Fortis », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20081213-W1LQ9R?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D410>
- LE SOIR (2/1/09), « Un Belge sur trois ne fait plus confiance aux banques », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090102-W1L4AF?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D520>

- Communication sur le changement

LE SOIR (7/10/08), « Fortis-BNP Paribas lance vaste campagne de pub », Le Soir [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20081007-W1NXXJ?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D180>

- Mesures prises pour les clients

LE SOIR (11/10/08), « Épargnants et actionnaires seront protégés », Le Soir [article en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20081011-W1NTQZ?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D210>

Annexe 3 : Retranscriptions des entretiens d'experts

Bart Jourquain, UCL Mons (16 février 2016, 45 minutes)

- 1) Pourriez-vous tout d'abord m'expliquer les différentes fonctions que vous avez occupées ici, des FUCaM à l'UCL Mons ?

Ben j'ai fait en fait, moi j'ai commencé à travailler dans le privé, je suis revenu ici à l'âge de 28 ans je pense. J'ai fait une thèse de doctorat, j'ai fait différents échelons pour arriver au grade de Professeur Ordinaire qui est le dernier qu'on peut avoir. Et dans les fonctions que j'ai faites ici j'ai été longtemps membre du Conseil d'Administration des FUCaM. En fait c'est un Conseil d'Administration un peu particulier parce qu'il était composé à parité de membres extérieurs de l'université et de membres intérieurs. J'ai participé à la création de Louvain School of Management. C'était une sorte de projet-pilote qui a fini par lancer le processus d'une fusion des quatre universités qui étaient UCL, FUCaM, Namur et Saint-Louis. Et donc j'étais un moment donné directeur de la LSM ici et puis en 2010 j'ai été élu recteur des FUCaM, c'est au moment des négociations de la fusion à quatre. Donc en fait le recteur élu en 2010 était censé être recteur pendant quelques semaines en fait parce qu'on devait finaliser la fusion en décembre 2010. Donc le jour où j'ai été élu moi je pensais être recteur des FUCaM de septembre 2010 à décembre 2010 et après on était censés faire cette grande université à quatre. Et alors quelques jours après l'élection du recteur ici des FUCaM, il y a eu l'annonce du report de la fusion et donc j'ai été recteur des FUCaM pendant un an et trois mois. Donc j'ai été recteur plus longtemps que prévu et au moment de la fusion, je suis devenu vice-recteur de l'UCL. Donc voilà un petit peu les éléments.

- 2) Quels sont les moments-clés de l'histoire des FUCaM ?

Donc les FUCaM sont assez récentes. C'est une université qui a été créée dans les années soixantes au moment où en fait plusieurs universités ont été créées, il y a eu une loi particulière. C'est quelque chose d'assez étonnant parce que c'est une université qui était monofacultaire. Donc au début c'était uniquement le transfert de ce qu'on appelait l'Ecole Commerciale avant, l'Ecole Consulaire, vers les FUCaM. Sont apparues plus tard les Sciences Politiques et encore plus tard les Communication. Et donc de toute manière ces trois composantes-là font partie du secteur des Sciences Humaines, donc on n'a pas des Sciences et Technologies ici. Et donc ça a toujours été une université de petite taille ancrée localement et qui avait un gros souci, en termes de gestion je parle, je parle pas des étudiants, en termes de gestion des étudiants, c'est que le mode de financement des universités en Belgique était au prorata du nombre d'étudiants et après a été modifié, ou c'est toujours plus ou moins avec le nombre d'étudiants mais à l'intérieur d'une enveloppe fermée. Ce qui est important là-dedans c'est que, comme nous étions monofacultaires, nous étions très dépendants des phénomènes de mode. Par exemple, dans les années 80, les premières candidatures ça représentaient à peu près 200-250 étudiants. On a eu, dans les années 93-94-5 jusqu'à 500 étudiants et puis il y a eu des creux, des montées et donc ça a été très difficile à gérer parce que ça veut dire que le financement de l'université était très variable... ce qui n'est pas le cas dans les grandes universités parce que, admettons qu'il y ait moins de gens en gestion ou en sciences politiques, il y en a peut-être plus en psychologie ou en médecine et donc ça s'équilibre plus ou moins. Et donc ça c'est une difficulté qu'on a rencontrée. Et puis on est dans un paysage relativement compliqué et l'université a ceci de différent par rapport aux Hautes Ecoles, c'est que la dimension recherche est importante. Or, nous étions des petites équipes et donc monter des dossiers de recherche, c'est lourd, il

faut du personnel, etc. et donc nous n'avions pas les capacités de vraiment suivre, d'être au top à ce niveau-là parce qu'on n'avait pas des grands services de recherche, des choses comme ça. Et donc moi j'ai vite senti aussi que notre université allait vite se retrouver à la traîne parce se profilent, et ça se confirme maintenant, des modes de financement de l'université qui sera à la fois liés au nombre d'étudiants mais aussi à la production scientifique. Et là on avait des difficultés, si on ne s'adossait pas à d'autres. D'où la réflexion sur l'université à quatre, donc moi j'étais un très grand partisan de cette solution que j'ai défendue pendant très longtemps au Conseil d'Administration puis comme recteur par après. L'Académie Louvain n'a jamais existé en tant que telle [le seul accord était sur la LSM], tout était prêt. Il faut dire que pour des raisons législatives, les FUCaM, Saint Louis à Bruxelles et Namur étaient toutes les trois des ASBL. Pour modifier l'objet social ou pour dissoudre une ASBL, il faut 80% des votes à l'Assemblée Générale et donc pour que la fusion puisse se faire, il fallait que ces trois universités s'immolent entre guillemets. Le vote a eu lieu aux FUCaM avec plus de 80% de réussite, il a eu lieu de la même façon à Saint Louis mais ça a chopé à Namur. Alors pourquoi ? le recteur de Namur est arrivé en poste en même temps que moi. La grande différence entre ce qui s'est passé à Namur et ici c'est que le recteur précédent, ici en tout cas, avait été très transparent par rapport aux négociations, etc. donc il n'y avait pas de surprises particulières. Et à Namur, visiblement, le recteur sortant avait travaillé avec toute une équipe autour de lui mais relativement peu d'informations circulaient et donc les gens là-bas ne comprenaient pas très bien, avaient peur de cette fusion. Et donc en fait le recteur Yves Poulet qui a été élu en même que moi à Namur a été élu sur un programme contre la fusion. Et donc il s'est rendu compte après quelques semaines qu'il y avait un vrai projet, etc. et donc il a commencé comme moi début septembre et il avait trois mois pour renverser la tendance. Et donc, je me souviens avoir été moi-même là-bas à Namur pour expliquer la fusion, pour l'épauler, etc. mais au moment du vote, ils ont eu 70% des voix. Ce qui est déjà pas mal parce que ça veut dire qu'ils ont eu la majorité mais pas les 80. Et donc le recteur de Namur avait demandé si on pouvait lui laisser encore quelques semaines pour faire un deuxième vote et convaincre les indécis qui manquaient et pour des raisons diverses le recteur de l'UCL n'a pas voulu. Et ça, ça a été la fin du projet à quatre et qui a été aussi très rapidement en fait le début du projet de fusion à deux. Et donc dès le lendemain de ce non, le recteur Delvaux de l'UCL est venu chez moi, à la maison. Et donc voilà moi je me trouvais dans une situation un peu compliquée parce qu'une énergie considérable avait été mise dans la fusion donc les gens étaient épuisés mais surtout, mon prédécesseur, le recteur Delporte, qui lui était un prof de l'UCL, c'est la première fois qu'on avait un recteur qui n'était pas issu d'ici, est venu avec des méthodes de gestion qu'il connaissait bien de l'UCL, implanter ici des logiciels, gestion des étudiants, la comptabilité, ... fin tout ça c'était des outils de l'UCL et donc on était très forts impliqués dans cette fusion. Donc il y avait trois choix : soit on restait seuls, en gros c'était difficilement soutenable, soit on travaillait avec l'Université de Mons ici, soit on travaillait avec l'UCL. Bon rester seul me semblait pas une option, dans le court ou moyen terme maximum c'était très compliqué. Certains auraient voulu une fusion avec l'Université de Mons, moi j'en étais pas un partisan. Alors je sais que beaucoup disent que j'ai pas voulu parce que c'était pas des catholiques, parce que le président de notre Conseil d'Administration c'était l'évêque de Tournai, etc. alors je pense que pour avoir un certains nombres d'administrateurs, surtout de l'extérieur, cette dimension chrétienne avait de l'importance mais ça n'est pas ça qui a fait qu'on n'a pas choisi d'y aller. Moi à titre personnel je trouvais que même si nous on allait avec Mons, ça restait une petite université. Faut quand même pas oublier que l'ensemble des universités de la FWB ça n'est pas plus grand, même plus petit, que les universités de Lille. Et donc ça veut dire quand dans des grands projets de recherche, dans des tas de choses, on a besoin de masse critique, de

personnel spécialisé, etc. alors pour l'instant, ils s'en tirent relativement bien il faut le reconnaître à Mons, le recteur est quelqu'un avec plein d'idées, qui connaît les limites de son truc et pour l'instant ça fonctionne bien, je pense qu'à termes ça n'ira pas non plus. Il y avait d'autres éléments qui pour moi étaient importants aussi c'est que l'université de Mons est la fusion, déjà, de la Faculté Polytechnique et de l'Université Mons Hainaut et donc à l'époque déjà ça posait problème pour du personnel qui était en double, moins chez les profs parce que c'était deux facultés différentes, mais dans le personnel administratif, ils avaient des problèmes, ils avaient trop de comptables, des choses comme ça. Donc si maintenant, nous on amenait une couche en plus, comme on venait les derniers, on risquait d'avoir une perte du personnel ici. Ça n'a pas été le moteur principal mais ça a joué aussi.

3) Dans quel contexte général est née l'idée du rapprochement des universités en Belgique francophone ?

Donc il y avait une volonté, depuis 2004 je pense, politique de rapprochement. Donc on parle de pôle aujourd'hui mais à l'époque on avait des académies, je pense qu'on appelait ça. Donc en fait il y avait une sorte de cluster avec l'ULB, l'Université de Mons, Faculté Polytechnique ; il y avait l'Université de Liège et Gembloux et il y avait les quatre universités catholiques qui en fait étaient dans un groupe si on veut et donc dans lequel on favorisait la collaboration. L'objectif politique était qu'à l'intérieur de ces groupes, les petites universités finissent par fusionner avec les grandes. Il y avait d'ailleurs une manne financière qui était liée à ça, ce qu'on appelle les nombres plafonds. C'est-à-dire que les universités sont payées par nombre d'étudiants mais dans certaines filières, au-delà d'un certain nombre d'étudiants, on n'est plus payés, c'était ça. Donc ça coûtait quand même pas mal d'argent et lorsqu'une université fusionnait avec une autre, pour cette université-là, le nombre plafond sautait, c'était la carotte si on veut. Alors les premiers qui ont avancé c'était Liège parce que Liège était Liège et Gembloux et c'était deux choses très complémentaires : il n'y avait pas de faculté d'agronomie à Liège donc ça ne posait pas de problème de concurrence interne etc. et donc l'université de Gembloux a fusionné avec Liège, c'était les premiers à l'avoir fait mais je pense que Liège n'était pas tellement concerné par les nombre plafond parce que l'université est un peu plus petite. Mais donc elle est passée plus ou moins dans le silence cette histoire-là, avec d'autres mouvements de fusions qui dépassaient les académies (c'est par exemple les écoles d'interprétariat, les écoles d'architecture qui ont été fusionnées, de gré ou de force, avec des universités). Alors, bizarrement, dans l'esprit de la loi, l'idée était que les petites universités fusionnent avec la grande de leur pôle. Et ce qui s'est passé à Mons, c'était assez bizarre, c'est que les deux universités montoises, donc la Faculté Polytechnique et l'Université de Mons Hainaut, ne se sentaient pas du tout en phase avec l'ULB et ont décidé de fusionner à deux. Donc personne n'avait entendu ça, d'autant plus que cela n'avait aucun impact sur les nombres plafonds, aucune des deux n'était suffisamment grande, concernée par ça. Et en fait ils étaient très méfiants par rapport à l'ULB et ils ont dit « nous on veut pas travailler avec l'ULB ». Et donc nous aussi notre fusion à quatre permettait de faire sauter les nombres plafonds et ça donnait un rayonnement sur l'ensemble de la région wallonne, de la communauté française, du pôle UCLouvain.

4) Diriez-vous que la fusion était inéluctable ? pourquoi ?

Non c'est toujours évitable. La question est « est-ce que c'était une bonne chose à faire ou pas ? », avec le recul je pense qu'effectivement c'est une bonne chose. Quand je vois comment les choses évoluent maintenant, notre nombre d'étudiants n'a quand même pas explosé. Le truc bizarre dans cette histoire de financement c'est qu'on travaille dans une enveloppe fermée donc le total pour l'ensemble des universités restent le même et donc on est payés non pas au nombre d'étudiants mais à la part de marché. Donc le problème est que

nous si on croît un tout petit peu mais que les autres croissent plus que nous, nous on gagne moins. Donc il y a ça. Il y a le fait que, et là je suis personnellement un peu déçu parce que je pensais que la fusion aurait relancé une dynamique de recherche très forte ici sur le site et pour l'instant c'est pas encore le cas. Donc inévitable, non elle n'était pas inévitable. Moi je l'ai défendue comme étant une opportunité, tout le monde ne m'a pas suivi ça c'est clair. Les votes pour la fusion à deux n'ont pas été aussi nets que pour la fusion à quatre.

5) Qui a été consulté durant les négociations ? pourquoi ?

Ben tout le monde a été consulté parce qu'il se retrouve d'une manière ou d'une autre dans les organes de décision, ça c'est vrai. Maintenant cette fusion a été très vite, peut-être un peu trop vite avec le recul. Mais donc comme on sortait d'une négociation à quatre et qu'un tas de choses avait été réglé, il y a un tas de choses qu'on a repris. Et là, énormément de monde avait été consulté et donc il y avait des groupes de travail, je sais plus combien il y en avait mais c'était énorme, et donc pour nous c'était une charge énorme parce qu'évidemment à l'UCL ils sont 5000 membres du personnel et nous à peine 200 et donc comme on était présents dans tous les groupes, on avait tous une charge fort importante. Donc beaucoup de choses ont été gardées mais avec un modèle de gouvernance beaucoup plus léger donc c'était un truc, une usine à gaz la fusion à 4, ici le truc était beaucoup plus léger. Et donc, ce qui a eu c'est que, donc effectivement ces groupes de travail qu'on a faits pour la fusion à deux ne se sont pas réunis très souvent finalement parce que les documents pour la fusion étaient prêts en moins de trois mois. Et donc, certains finalement, je pense, non je sais, ont considéré qu'ils n'ont pas été suffisamment consultés. Moi je réponds à ça : 1, ils l'ont été et 2, surtout, on a capitalisé énormément sur ce qui avait été fait avant oui.

6) Et donc cette consultation, c'était des groupes de travail ?

Des groupes de travail et des sortes d'Assemblées Générales donc on appelle ça le forum facultaire ici, qui n'a pas de force de loi mais dans lequel tout le monde pouvait intervenir, poser des questions, etc. et puis on avait quand même nos conseils d'administration dans lesquels il y avait quand même des représentants de tous les corps donc des professeurs, des assistants, des étudiants aussi.

7) Et est-ce que vous vous souvenez des réactions des représentants étudiants lors de des conseils d'administration par rapport à la fusion ?

Euh, on a eu relativement peu de questions ou d'interventions de la part des étudiants parce qu'on les tenait au courant. Ce qui s'est passé... c'est plutôt les représentants des anciens étudiants, de l'Alifucam, qui étaient quand même très sceptiques par rapport à cette fusion. Et donc à un moment donné, eux ils ont mis la pression sur les étudiants en cours pour intervenir. Mais non, j'ai vu plusieurs fois les étudiants en tête à tête dans mon bureau de recteur pour discuter et je pense pas qu'ils ont considéré qu'ils étaient mal informés mais ils ont subi des pressions, ça je sais, de la part des anciens mais aussi de la part d'un certain nombre de professeurs dans la maison ici qui n'étaient pas pour la fusion.

8) Quelles sont les implications principales de cette fusion ?

Je dirais que les implications sont beaucoup plus importantes pour les FUCaM que pour l'UCL parce qu'on rapporte nous 1300 étudiants, quelques membres du personnel, ça n'est pas, ça n'est pas ça qui va les empêcher de vivre ou de dormir. Ça a eu, je pense dans un premier temps, relativement peu d'impact sur les étudiants parce qu'on a continué à donner cours comme avant. Très rapidement, les étudiants ont eu quand même accès à un portefeuille d'échange Erasmus beaucoup plus important et je vois que de plus en plus par exemple des étudiants maintenant profitent de cours donnés à l'UCL et que des étudiants de

l'UCL suivent des cours ici. Donc ça c'est quand même très bien. Dans la deuxième mission, qui est la recherche, je dirais que les choses n'ont pas beaucoup évolué. Au niveau de la Louvain School of Management, il y avait déjà l'habitude de travailler ensemble parce que la Louvain School of Management à quatre existait avant la fusion, même si encore une fois moi je m'attendais à ce que les gens d'ici profitent plus des possibilités offertes par l'UCL mais ça n'est pas vraiment le cas. Ça a été je pense un énorme changement, fin pour les professeurs, ça a changé dans la mesure où au lieu de travailler dans des petits départements ici, ça a été rattaché à des facultés plus importantes et donc la façon de fonctionner a changé. Je pense que c'est le personnel administratif et technique qui a le plus souffert de la fusion parce qu'ils se sont sentis happés dans une machine de guerre beaucoup plus importante et ils ont l'impression que si ça avait été quatre, ça aurait été plus facile parce qu'ils auraient pu faire contre-balancier. Maintenant, il est normal que, on venait d'une logique d'autonomie complète dans une logique où effectivement, on fait partie d'une grande entité où il y a d'autres structures qui sont mises en place, d'autres procédures qui peuvent parfois paraître lourdes par rapport à notre petit site à nous. Mais on voit quand même, et on vient de faire l'évaluation de la fusion ici que les documents qui sont sur la table, et qui ont été présentés au personnel il y a deux semaines je pense, laissent quand même une autonomie importante. Donc voilà, je sais pas trop comment eux le vivent pour le moment. Quand j'étais recteur ou vice-recteur j'allais voir, discuter avec les gens. Ce n'est plus mon rôle. Je sais que certains s'en plaignent mais dans l'absolu, voilà, on avance.

9) Le mode de fonctionnement des FUCaM a-t-il été impacté ? de quelle manière ?

Pour les étudiants ça a été mieux même. Avant, on n'avait pas d'administration étudiante ici sur Mons et donc on l'a créée, l'AEMS n'existait pas avant. Donc il y a des choses qui ont été... je pense que les grands gagnants ça a été les étudiants, c'est évident. Et je dirais, pour moi, c'est quand même le plus important parce que notre raison d'exister, c'est quand même de mettre sur le marché des étudiants qui ont un beau diplôme et qui ont pu travailler dans de bonnes conditions.

10) Y-a-t'il eu une réflexion sur le nom et le logo ? pouvez-vous m'en dire plus ?

Oui. Les gens d'ici, un certain nombre de gens d'ici, fin il y a eu les deux choses mais ça c'est des choses que tu vas trouver dans toutes les fusions-acquisitions, et je te dirais même que si tu as envie de, comme dirigeant d'entreprise si tu as envie d'occuper les gens, tu les fais travailler sur un nom et sur un slogan. C'est une bouteille à encre, c'est le type de sujet où tu ne trouveras jamais un accord sur tout, c'est évident. Indépendamment de ça, il y avait deux tendances ici : il y avait des gens qui disaient qu'il fallait que l'ancrage FUCaM ou montois soit présent dans le nom, d'autres qui disaient « mais non, on va profiter de la reconnaissance internationale de ce que c'est l'UCL et on va s'appeler UCL ». Alors, après est-ce qu'il fallait que ça soit UCL campus Mons ou campus FUCaM ou, il y a toutes choses qui ont pu circuler. Mais donc il y avait ces deux tendances. Maintenant, il fallait que les gens d'en face soient d'accord aussi. Pour des raisons internes, le recteur UCL de l'époque ne souhaitait pas le mon campus, j'ai jamais compris pourquoi mais bon voilà. Je vois que c'est revenu, on voit UCL campus FUCaM maintenant qui est revenu. Je suis pas certain que ça soit une bonne chose parce que quand on change de marque, il faut y aller et ce qu'on a fait et revenir en arrière, pendant trois ans le mot FUCaM a disparu, il est revenu maintenant, je suis pas certain que ça soit la bonne chose à faire mais bon c'est comme ça. Cette discussion a aussi existé sur les adresses mail par exemple. Certains voulaient absolument qu'on soit identifiés comme les montois de la bande, d'autres disaient « mais enfin non, on fait partie de la grande UCL ». Donc à un moment donné, il y a quand même eu un accord pour faire –mons et après j'ai eu des profs dans mon bureau en disant « mais

c'est quoi cette histoire, on n'est pas une sous-catégorie, on est UCL, il faut que ça soit uclouvain.be ». Donc, il y a eu les deux.

11) Quelles sont les choses qui ont été améliorées grâce à la fusion ? dans quelle mesure ont-elles été améliorées ?

Ben, d'abord je pense qu'aujourd'hui sur le marché de l'emploi, avoir un diplôme UCL est quand même plus porteur qu'avoir un diplôme FUCaM parce que FUCaM, tu vas à l'étranger, ça n'existe pas, personne ne sait ce que ça veut dire. Donc ce nom est porteur. Deuxième chose, d'un point de vue gestion, on est complètement à l'abri des aléas du nombre d'étudiants parce que comme on fait partie de l'UCL, l'enveloppe globale reste plus ou moins, au niveau stabilité de gestion c'est quand même beaucoup plus facile. La possibilité, encore une fois c'est dommage qu'on n'en profite pas encore tout à fait, de rentrer dans des réseaux de chercheurs mondialement connus, d'avoir des administrations qui peuvent vous aider à construire des projets de recherche, des grands projets européens et autre qui sont difficiles à mettre en place pour avoir des financements. Ça veut dire qu'au niveau, donc il y a trois piliers à l'université : l'enseignement, je viens d'en parler, la recherche, je viens d'en parler, le troisième c'est le service à l'environnement, autrement dit dans quelle mesure l'université peut aussi aider l'environnement dans lequel elle est. Avant, comme FUCaM, on pouvait le faire comme faculté de sciences politiques ou de sciences de gestion. Aujourd'hui, la mission principale du vice-recteur en Hainaut, c'était celle-là, même si au moment de la fusion peu de gens en interne avaient compris ça, c'était d'être la tête de pont de l'UCL dans le Hainaut et de permettre à ce que l'UCL dans son ensemble donne des services dans la région. Mais ça veut, c'est pas uniquement en sciences politiques, etc., c'est les facultés d'ingénierie, c'est la médecine, c'est tout. Mais donc je pense que sur les trois piliers, on a des avancées qui sont très très importantes.

12) Quelles sont les choses qui sont moins bien depuis la fusion ? dans quelle mesure sont-elles moins bien ?

Je pense que pour le personnel, le personnel s'est senti dépossédé de sa liberté, plus le personnel administratif, un certain nombre de profs aussi parce que voilà la vie facultaire elle est, elle est plus contraignante que notre petite vie pépère qu'on avait ici. Donc ça oblige d'aller à Louvain, ça oblige un certain nombre de procédures qui sont un peu plus lourdes. Les promotions par exemple de professeurs, de professeurs ordinaires, ben sont mis en concurrence avec tous les profs de l'UCL donc tout ça peut paraître un peu... et je pense c'est surtout pour le personnel administratif et technique, peut-être plus administratif que technique d'ailleurs, là il y a une perte d'autonomie certaine. En fait, ce qu'il y a, puisqu'on est dans une grande université, on doit en fait, aujourd'hui, lorsqu'on achète des ordinateurs, ça doit faire partie de l'appel d'offre de l'UCL. Autrement dit, on doit faire des appels d'offre européens, etc. alors qu'avant les quantités qu'on devait commander ici étaient tellement négligeables qu'on n'avait pas besoin de faire des appels d'offre publics. Il y a une rigidité de gestion qui est apparue et qu'on n'avait pas avant mais qu'on aurait eue aussi si ça avait été à quatre.

13) Quels retours avez-vous eus de la part des étudiants, professeurs, membres du personnel technique et administratif... FUCaM après cette fusion ?

Et bien relativement peu, des étudiants, relativement peu parce que je pense qu'ils se sont très rapidement rendu compte que finalement pour eux ça changeait pas grand-chose et qu'en plus on avait mis en place cette cellule de l'AEMS là, on commençait à discuter des possibilités de faire du sport, des choses comme ça. Donc eux, ils ont vu aussi que finalement ça les empêchait pas de faire leurs activités diverses et variées et donc à part le Président de

l'Alifucam de l'époque qui continuait à les chauffer, j'ai pas eu de retours négatifs ou positifs. Par contre, j'ai vu très rapidement par exemple que notre nombre d'étudiants qui partaient en échange Erasmus a énormément augmenté. Ils ont été les premiers bénéficiaires, oui.

14) Une enquête auprès des étudiants a-t-elle été réalisée ? pourquoi ? quels en sont les résultats ?

Enquête formelle non. Maintenant, il faut savoir aussi que moi j'ai connu un certain nombre de difficultés. Quand j'ai été élu recteur, il y avait deux candidats. Et comme je l'ai expliqué tout à l'heure, on avait un conseil d'administration à parité avec des membres intérieurs et extérieurs et pour être élu, il fallait avoir la majorité dans les deux chambres. Et donc, l'autre candidat, qui était Rudy De Winne en fait, avait le soutien plus des professeurs que moi, pour différentes raisons peu importe. En interne, le personnel administratif était plutôt pour moi, le personnel scientifique était entre les deux. Donc il y avait sept intérieurs, sept extérieurs. Les administrateurs extérieurs en fait, au premier tour des élections, il y avait pour les extérieurs six voix pour moi, une pour Rudy De Winne, et en intérieur, il y avait, donc c'était 5 et 1 parce qu'il en manquait 1, et à l'intérieur, il y avait quatre voix pour De Winne, trois pour moi. Donc il y a eu un deuxième tour, le même jour, et au niveau des extérieurs, rien n'a bougé et au niveau des intérieurs, quelqu'un a changé sa voix et c'est comme ça que je suis... bon, j'ai été très rapidement mis en difficultés parce que j'avais pas le soutien des profs. Certains considéraient que c'était inadmissible qu'alors un candidat avait le soutien des profs, que c'est l'autre qui était élu. Effectivement, dans beaucoup d'université, la règle des élections est que la voix des professeurs est plus importante que celle des autres corps, c'était pas le cas ici mais bon les règles du jeu étaient connues d'avance, il y avait rien de, fin j'ai volé à rien à personne... mais ça m'a posé problème parce que moi à un moment donné j'ai dû faire mon conseil rectoral et donc trouver des gens et donc là j'ai eu du mal parce qu'un certain nombre de gens soit n'ont pas voulu travailler avec moi parce qu'ils faisaient partie entre guillemets de l'autre clan, j'ai même proposé à Rudy De Winne lui-même de continuer à travailler avec moi, ce qu'il n'a pas accepté mais peu importe, donc là j'ai eu un certain nombre de difficultés à faire mon équipe. Et puis bon voilà ces gens qui ne souhaitaient pas, après ils ont ferraillé, même les élections passées, ça a continué assez difficilement. Après la fusion, comme j'ai dit tout à l'heure, je pense que les gens n'avaient pas compris que la mission de l'ancien recteur des FUCaM, qui était devenu vice-recteur en Hainaut, n'était plus d'être le directeur du site ici. Donc les gens d'ici étaient demandeurs pour que je reste directeur du site, les gens de Louvain eux voulaient absolument que je fasse la mission de développement de l'UCL dans le Hainaut, ça m'a mis en difficulté parce que c'était pas possible de faire les deux à temps plein, certains en interne ont profité de ça pour mettre la pression... après quelques mois, moi j'ai dit stop, j'ai remis ma démission au recteur de l'UCL en disant « écoutez c'est plus possible, il faut qu'on redéfinisse clairement la mission de vice-recteur ». Puis il y a eu un moment de flottement pendant quelques semaines ou quelques mois, ma démission a été refusée finalement donc je suis revenu ici comme vice-recteur en Hainaut mais en travaillant plus sur ce qui était dans l'esprit de la fusion, c'est-à-dire que le vice-recteur en Hainaut est là pour le développement de l'UCL dans le Hainaut. Et puis, il y a eu des négociations, ça a duré très longtemps, ça a duré huit mois je pense, pour finalement redéfinir une, un profil pour la fonction du vice-recteur dans le lequel 1, je ne me retrouvais pas vraiment, et 2, j'avais pas le support d'un nombre suffisant de personnes, moi je ne me suis pas représenté à ce moment-là et donc j'ai quitté mes fonctions fin 2012, à ce moment-là c'est De Winne qui a repris la fin du mandat.

15) Qu'en est-il des anciens étudiants ? je pense notamment à l'Alifucam, qui a conservé son nom.

Moi quand je revois des anciens des FUCaM, on me dit « oui il fallait le faire, c'est une bonne chose ». Je pense d'ailleurs que le président actuel de l'Alifucam ne dit pas autre chose. Non, il y a eu un problème interpersonnel aussi là-dedans. [Et au niveau du nom...] Je sais pas où ça en est exactement. Ben là, le recteur de l'UCL de l'époque était quelqu'un de très direct, il voulait aller très vite, parfois il a manqué de patience ou de souplesse. À un moment il a dit « l'Alifucam doit disparaître ». Les gens se sont évidemment braqués et donc parce qu'évidemment, les gens qui ont fait leurs études à la FUCaM il fallait bien qu'ils se retrouvent quelque part. Donc ça c'est resté. Mais aujourd'hui, par exemple, on a encore le nom Ateliers des FUCaM qui existe mais qui va être changé, on ne sait pas encore. Moi à l'époque, pour ne froisser personne, j'avais dit « ben on va appeler les Ateliers ». Finalement, je suis parti et c'est resté. Mais donc il reste certaines choses comme ça. [Le CEFUC aussi] Le CEFUC oui mais bon le CEFUC existe, a une existence un peu entre les deux hein, mais je pense qu'il y a un accord entre eux, c'est une question de bonne volonté, ça ne mange pas de pain, tout le monde s'y retrouve bien, c'est pas parce que ça existe ici que ça fait du tort à l'UCL. Non je pense que ça va, ça va peut-être évoluer mais ce n'est pas quelque chose qui empêche de fonctionner par contre c'est quelque chose que les gens se sentent bien dans ce qu'ils connaissent et donc leur permet aussi de rentrer dans ce nouveau jeu. Moi j'ai pas de problème particulier. J'en ai un peu plus quand je vois qu'on est revenu au nom FUCaM. Je comprends pourquoi mais alors on aurait dû le faire au début et certains étaient demandeurs pour ça, je faisais partie de ça aussi mais... un petit peu comme BNP Paribas donc le nom Fortis je sais pas trop quand il va disparaître mais il va disparaître un jour je suppose.

16) Durant les négociations sur la fusion, la question de l'impact en termes d'image sur les différents publics s'est-elle posée ? Par différents publics, je pense notamment aux étudiants et entreprises avec lesquelles l'université est en contact.

Oui, oui, tout à fait. En fait, ce qui est amusant c'est que, pour les étudiants, pour les entreprises, le fait de devenir UCL était positif, il y a toujours des gens qui sont... mais globalement c'était positif. C'est surtout en interne, ici, parce que voilà il y a un certain nombre de gens qui sont ici depuis la naissance des FUCaM et les FUCaM c'est leur bébé finalement et donc on leur arrachait un petit peu le bébé. Et en fait, plus largement que ça, finalement ces gens-là se sont probablement dits « ma carrière est faite » etc., mais on a quand même eu un certain nombre de jeunes collègues, y compris parmi les académiques, qui tenaient très fort à cette identité-là alors que l'université a quand même cette dimension d'universalité et à l'échelle, ne fut ce que de la communauté française, on était petits. Alors, effectivement on a un certain nombre de professeurs ici qui publient régulièrement et donc le nom FUCaM apparaissait, ça c'est très bien. Mais n'empêche que ça reste très local, alors que l'UCL...

Titre et Responsabilité : Directeur opérationnel intégré S.A Mestdagh, 52 magasins Carrefour Market –Groupe Mestdagh sous sa responsabilité, magasins surtout dans la partie francophone. Précédemment directeur opérationnel S.A sixteen(16 magasins repris au groupe Carrefour s'appelant Carrefour Market. En 2014 ces magasins ont « migré » vers la logistique du groupe Mestdagh.

Monsieur Piérard travaille dans le groupe Mestdagh depuis 32 ans. Il en connaît bien l'Histoire et Moments Clés.

Le 1^{er} supermarché date de 1957 (à Gilly) et en 1979 apparition des Super M (M pour Mestdagh) : premier changement d'enseigne. En 1994, rapprochement avec le groupe français Promodes qui exploitait à l'époque les magasins « Champion » en France. Mestdagh commença à commander des produits en France dont le succès ne fut pas toujours au rdv. En 1995, toutes les enseignes Mestdagh deviennent des « Champions - Groupe Mestdagh », Promodes ayant acquis environ 25% des parts de Mestdagh. En février 99, le groupe Carrefour International rachète Promodes : les enseignes « Champion » en France deviennent des « Carrefour Market ». Progressivement Carrefour France « n'emballa » plus que sous le label « Carrefour Market » (et plus sous Champion). Mestdagh « passe » à Carrefour Market et en 2013 il y a 52 « Carrefour Market Groupe Mestdagh » (plus 30 franchisés).

Pour info : Il y a également 450 Carrefour Market Belgique (qui en fait relève du groupe Carrefour Belgique) et qui n'ont rien à voir avec Carrefour- Market Groupe Mestdagh ou c'est plutôt l'inverse dans la mesure où les « Carrefour Market Groupe Mestdagh » ont leur stratégie et leur logistique qui sont essentiellement dictées par Carrefour Belgique.

Mestdagh est évidemment un « petit poucet » à côté de Carrefour (1^{er} Européen de la distribution alimentaire et 2^{ème} mondial).

Dénomination : L'appellation « Carrefour Market –Groupe Mestdagh » résulte d'une négociation entre les frères Mestdagh et le groupe Carrefour Belgique . Les couleurs et le logo sont ceux de Carrefour mais sous « Groupe Mestdagh » on retrouve les anciennes couleurs de Mestdagh (dont le vert).

Origine du rapprochement ? Mestdagh avait besoin d'un pouvoir d'achat/négociation (économies d'échelle) plus grand avec des fournisseurs que Carrefour lui a apporté et Carrefour profitait d'une implantation déjà faite en Belgique et en reprenant les Champions de Promodes (qui allaient donc devenir des « Carrefour Market Groupe Mestdagh ») il rachetait un concurrent ! De manière plus claire encore, Carrefour France en reprenant Promodes , héritait des accords que ce dernier avaient avec Mestdagh.

Grands changements ? La stratégie est entièrement aux mains de Carrefour Belgique sauf pour les rayons traditionnels (cf. ci-après). Le pouvoir Marketing est parti dans les mains de Carrefour pour une bonne part.

Nouvel assortiment ? Nouvelles marques ? Changements pour les cadres ? Apparition des marques propres de Carrefour (40% sont des MDD de Carrefour !) + produits « Reflets de France » (saucissons, floc de Gascogne,...). Bien avant des marques telles que Confitures Parador, conserves Bob,...avaient déjà disparu lors du rapprochement avec Promodes. En

effet il s'agissait de marques du groupement Bloc auquel Mestdagh était associé avant son rapprochement avec Promodes pour faire place à la marque Champion. Actuellement (2015 donc) les Cadres -Acheteurs Mestdagh se concentrent exclusivement sur des produits spécifiques.

Les employés des « Carrefour market groupe Mestdagh » sont ceux qui ont reçu certaines doléances de la part des clients. Ceux-ci ont vu disparaître certaines références auxquelles ils tenaient (Chicorée Pacha,...). La « dose » de MDD Carrefour (40%) les a aussi un peu perturbés et les prix ont un peu augmenté (par rapport à la politique précédente). Le passage à Champion Groupe Mestdagh s'était fait de manière plus « soft » semble-t-il pour les consommateurs. Ces consommateurs n'ont pas été consultés avant. Il semblerait qu'ils aient été interrogés après (sans doute vers 2014) sur le passage donc à « Carrefour Market Groupe Mestdagh ». Mr Pierard va essayer de trouver cette enquête. Je confirme, me dit Mr Piérard ce 3 décembre 2015, bien l'existence de cette enquête, qui s'est adressée, sur base de nos données carte fidélité, uniquement aux clients perdus après changement d'enseigne

« Chasses gardées » Certains produits portent uniquement (sur l'emballage) le nom Mestdagh (de façon amusante c'est le cas de la baguette parisienne !!). Mestdagh a gardé ses spécificités dans 3 domaines : la Boucherie, La Boulangerie et les Fruits et Légumes. Rayons qu'il a toujours considérés comme « stratégiques » (en un mot dans le « frais »). C'est aussi le cas pour certains vins.

Remarquons qu'il y a un contrat avec donc une date de fin entre Carrefour et le groupe Mestdagh, ce dernier ayant gardé sa centrale d'achat et ses entrepôts.

Tout cela est-il clair pour le consommateur ? Pas nécessairement car à côté des Carrefour Market Groupe Mestdagh, il y a des Carrefour Market (déjà dit) mais aussi des Carrefour Hyper, des Carrefour Contact, des Carrefour Express au sein desquels les « promotions » de l'un ne sont pas valables chez l'autre. Carrefour commence progressivement (conséquence de la confusion qui règne chez les consommateurs....qui n'est pas sans évoquer UMons versus UCL Mons pas nécessairement clairement distinctes chez Mr Tartempion) à laisser carrément tomber le nom (mais pas le LOGO) Carrefour avec des magasins qui à terme (avec le LOGO Carrefour) s'appelleront Hyper, Contact, Express, Market et donc aussi Market Groupe Mestdagh.

Le temps des fusions ? Le cas Ahold Delhaize avec une fusion sans doute effective en Mai 2016 est peu « dévoilé » par ces 2 firmes (dixit Mr Piérard). L'Albert Heijn de Saint-Trond visité par Mr Piérard lui semble être un « magasin de crise », avec de « l'industriel pur et dur ». Enfin que vont devenir les Red Markets dont le succès ne semble pas évident auront-ils l'enseigne Albert Heijn ??

Un secteur qui bouge ? On annonce pour bientôt l'arrivée du français Leclerc à La Louvière sur un site Prada assez semblable aux Grands Prés montois.

- 1) Pourriez-vous tout d'abord m'expliquer les différentes fonctions que vous avez occupées dans le monde bancaire ?

Alors là c'est une longue liste ! J'ai été directeur d'agence, j'ai été directeur d'un groupe d'agences, un groupe d'agences d'une dizaine d'agences, puis j'ai été responsable du marketing pour les particuliers. Ensuite, j'ai dirigé ce qu'on appelle un siège régional, là on est sur vingt-cinq agences. Ensuite, j'ai été responsable du marketing pour une zone dans le nord du pays, c'est la région du Brabant Flamand et de la province du Limbourg. Là ... dans la première période on est à la Générale de Banque, dans la deuxième, on est chez Fortis Banque, j'ai été responsable de ce qu'on appelle le corporate finance, donc la banque d'affaires... Ensuite j'ai été président d'une banque en France qui s'appelait Fortis Banque France. Et, ensuite, je suis revenu en Belgique et j'ai été d'abord responsable des entreprises de Belgique, chez BNP Paribas Fortis cette fois-ci, toujours la même banque hein mais qui change de nom. Et je suis devenu CEO il y a plus de cinq ans, en 2011. C'est toujours la même banque mais elle a changé deux fois de nom.

- Et au moment du rachat ? Durant les négociations ?

Alors j'étais à ce moment-là président de la banque Fortis Banque France à Paris et donc je n'étais pas à Bruxelles et je ne faisais pas partie des équipes de négociations. Je n'étais pas à Bruxelles à cette époque-là et je n'ai pas participé à la débâcle ni à la négociation.

- 2) Mais vous pourriez me dire quelques mots sur les objectifs du rachat, etc. ?

Très clairement à l'époque, la banque Fortis était en très grande crise de liquidités, et là on parle de tout début octobre 2008. L'Etat belge est intervenu pour sauver la banque et pour protéger les dépôts. Et donc il a nationalisé la banque en octobre 2008 et ensuite, il a cherché à adosser cette très grande banque Fortis Banque à une autre banque et il a donc vendu Fortis Banque en mai 2009 à BNP Paribas pour la confier à un autre acteur de très grande taille et continuer l'activité, mais au sein de BNP Paribas. Donc ça c'est un très grand résumé de ce qui s'est passé entre octobre 2008 et mai 2009. On a un très grand problème, une intervention de l'Etat et l'Etat qui replace la banque dans de bonnes mains pour qu'elle puisse faire son activité en Belgique à partir de 2009.

- 3) Et au niveau de Fortis France, cela a eu des impacts ou pas du tout ?

Alors Fortis France faisait partie du groupe Fortis donc nous avons été vendus également à BNP Paribas et Fortis France a été totalement intégrée dans BNP Paribas en France. Pour vous donner un peu des idées de taille, BNP Paribas en France c'est plus de 60000 personnes et Fortis c'était 2000 personnes donc, l'intégration s'est faite assez naturellement à partir de mai 2009.

- Et donc dans ce qu'on appelle BNP Paribas en France, il y a Fortis en fait ?

Maintenant oui. Nous avons disparu et il n'y a plus de marque Fortis en France. C'est vraiment une intégration reprise au sein de BNP Paribas.

- 4) Et comment vous expliquez le fait qu'en Belgique il y a toujours l'appellation Fortis et pas en France ?

Toute façon en France, il n'y avait aucune raison de garder l'appellation Fortis parce que c'était une appellation d'origine belge, pour marquer la banque du sceau du groupe Fortis mais le nom principal en France c'est BNP Paribas pour toutes les activités, là il n'y a pas de discussion en France. En Belgique, il y a eu discussion fin 2008 pour savoir quel était le bon nom, la bonne marque à utiliser. Et à l'époque les responsables ont fait une analyse

assez rapide de marché où il est apparu qu'adosser les deux noms, BNP Paribas qui était repreneur et qui avait une image de grand sérieux, de solidité, au nom de Fortis, qui était quand même la présence locale de la banque en Belgique, c'était quand même la meilleure solution pour rassurer la clientèle et conserver une bonne présence au niveau du brand, au niveau de la marque en Belgique. Et donc, cette décision a été prise très rapidement en fait, au début de 2009, encore pendant la période de négociations entre l'Etat belge et BNP Paribas. C'est sur base d'une vraie enquête clientèle et comment serait perçu l'un ou l'autre nom.

- 5) Au niveau des implications principales, est-ce que le mode de fonctionnement de Fortis été impacté par ce rachat ?

Au niveau de l'activité principale, qui est donc l'activité de banque de détail en Belgique, il y a eu plutôt des impacts positifs. Nous avons appliqué un certain nombre de pratiques de gestion de BNP Paribas, sur la clientèle entreprise et la clientèle private banking. Et dans l'activité retail, l'activité de détail agence, on a continué l'activité qu'on faisait du temps de la Générale de Banque et de Fortis puisque nous sommes le leader de marché. Par contre, dans les activités internationales de l'ancien groupe Fortis, celles-ci ont, partout, été intégrées dans BNP Paribas, là où BNP Paribas était présent. L'exemple de la France est évident, mais également en Allemagne, en Italie, en Pologne, en Turquie, aux Etats-Unis, à Londres... les activités Fortis ont été intégrées dans les activités BNP Paribas qui est devenu, grâce à ça, dans chacun de ces pays, beaucoup plus grand. Par exemple, en Turquie, BNP Paribas avait une banque, Fortis en avait une aussi, chacune avait 2% de part de marché, en fusionnant les deux, BNP Paribas, qui s'appelle là-bas TEB, a maintenant 5% de part de marché. Donc en intégrant les deux, et dans différents pays, on a réussi à avoir une meilleure part de marché. Donc en résumé, en Belgique, poursuite et affinement de la stratégie locale et, à l'international, l'intégration de l'activité Fortis dans BNP Paribas. Et bien entendu toutes ces activités internationales, BNP Paribas Fortis en bénéficie aussi.

- 6) Est-ce que depuis le rachat il y a des choses qui fonctionnent moins bien ?

On ne peut pas dire qu'il y a des choses qui fonctionnent moins bien, il y a probablement des choses qui fonctionnent différemment. Par exemple, Fortis était une société cotée en bourse et donc à ce moment-là, vous avez tout un suivi au niveau de cette cotation en bourse, évidemment tout à fait différent pour une société qui est une filiale d'un grand groupe international comme BNP Paribas. Donc vous n'avez plus par exemple un département de ce qu'on appelle investor relation, vous n'avez plus des extraits de presse trimestriels, vous n'avez plus des investisseurs actionnaires comme vous les aviez auparavant donc ça c'est quand même une différence assez importante. Donc c'est pas moins bien mais c'est différent. Et donc, à partir du moment où Fortis est intégrée dans un grand groupe, il y a une série d'activités qui ne sont bien entendu plus faites en tant que maison-mère mais qui sont faites à partir de là où est la maison-mère, à Paris. Mais ce n'est pas moins bien, c'est vraiment différent.

- Donc au niveau des procédures, de la gestion il n'y a pas des ralentissements par exemple ?

Non parce que toutes les banques ont beaucoup évolué depuis sept ans maintenant, elles ont suivi des procédures... donc l'activité bancaire, avant 2009 n'est plus comparable à celle qu'elle est maintenant. Donc toutes les évolutions qui ont eu lieu chez Fortis, chez BNP Paribas Fortis, auraient de toute façon eu lieu vu l'évolution de la réglementation, de la régulation, de la loi sur les activités bancaires en Europe. Donc il n'y a pas quelque chose qui aurait été différent, c'est simplement le statut de BNP Paribas Fortis qui était une maison-mère à l'époque et qui est une filiale très importante, une filiale au sein du groupe,

qui est l'élément marquant de différence en fait.

- 7) Vous n'avez pas participé aux négociations, etc. mais savez-vous quels publics ont été consultés ?

Non car je n'y étais pas et je n'ai pas eu l'accès à cette information donc je lisais la presse comme tout le monde à l'époque. C'est loin en plus, j'étais à 300km de là, donc pas d'infos, pas plus que le citoyen normal belge.

- 8) Quels retours avez-vous eus de la part des clients Fortis après ce rachat ?

Oui, les clients j'en vois beaucoup et j'ai des réactions de tout type. D'abord, il y a eu quand même au départ un peu d'inquiétude parce que les déposants ont eu peur pour leurs dépôts au moment où la banque a été mise en difficulté pendant l'automne 2008. Donc la première réaction c'est que les déposants ont été soulagés de savoir que leurs dépôts n'allaient pas être affectés par ce grave problème, entre autre grâce à l'intervention de l'Etat et ensuite grâce à l'intervention de BNP Paribas. Au niveau des entreprises, il y a eu plutôt au départ de dire « oui mais est-ce qu'on aura toujours le même service qu'on avait au départ de Fortis ? » et donc un des travaux que j'ai réalisés, entre autres, entre 2009 et 2011, quand j'étais responsable des entreprises, c'est de rassurer la clientèle que la banque serait toujours bien là pour les aider, non seulement en Belgique mais partout dans le monde. Donc si on est parti avec un peu d'inquiétude, je pense qu'on voit maintenant, après de nombreuses années, qu'on a plutôt assuré bien le service, je pense ce que le client entreprise souhaitait. On va dire que la partie inquiétude des particuliers était plus en 2008 et a été rassurée en 2009. Les entreprises ont plutôt été un peu inquiètes au début 2009 mais ont été rassurées à partir de 2010, 2011. Ici je parle des déposants et des clients. Les actionnaires de Fortis, évidemment, ceux-là ont été beaucoup plus déçus de ce qui s'est passé, de leur action Fortis qui est maintenant devenue Ageas mais bon ça c'est une autre histoire.

- Une enquête auprès des clients a-t-elle été réalisée ? pourquoi ? quels en sont les résultats ?

Alors en fait nous, nous envoyons des questionnaires, on a un avis clientèle, depuis de très nombreuses années, plus de dix ans, aussi bien de la clientèle particulier que de la clientèle entreprise. Et donc nous voyons que de 2000 à 2007, la satisfaction clientèle monte, lentement, en 2008 elle chute dramatiquement et puis elle recommence à monter jusqu'à atteindre, pas tout à fait mais quasiment, à partir de 2011-2012, la satisfaction qui était présente en 2006-2007. Donc montée jusqu'à 2007 et chute drastique 2008-2009, c'est l'inquiétude des déposants, et puis remontée à partir de là, pas tout à fait au niveau mais pas loin, à partir de 2011-2012. Pour la clientèle entreprise, nous suivons ça également et là les taux de satisfaction sont très élevés, vraiment très élevés.

- Et comment expliqueriez-vous cette différence entre clients particuliers et les entreprises ?

Oh je ne sais pas s'il y a vraiment une explication. La clientèle de particuliers, atteint un certain niveau il est très difficile de le dépasser, on fait aussi de la comparaison de nos concurrents et on voit bien que passé un certain niveau, il est difficile de faire beaucoup mieux au niveau de satisfaction de 3 millions 600 milles clients, on est quand même sur des très grands nombres. Tandis que sur les entreprises, vous travaillez sur un plus petit nombre et vous pouvez vraiment être focalisé sur ce que vous faites. Et je crois qu'on a fait du bon travail au niveau produit et au niveau service géographique qui a fait un peu la différence.

- 9) Diriez-vous que BNP Paribas et Fortis étaient complémentaires ?

Ah oui ça je pense que oui, oui tout à fait. BNP Paribas, au niveau de la présence géographique est présente dans 80 pays dans le monde alors que Fortis n'était que dans 35

pays, donc beaucoup moins. Et quand je vois aussi la force de frappe d'un grand groupe, pour une série de domaines (la gestion des actifs, le private banking, certains produits très sophistiqués, l'approche digitale, le démarrage d'Hello Bank), on voit qu'il y a beaucoup de complémentarités qui peuvent être faites avec un grand groupe oui. Et Fortis apporte également sa pierre parce qu'on a une très belle présence de marché, on a une clientèle très fidèle, très loyale, on a une très belle base de dépôts, aussi nous apportons à BNP Paribas dans l'autre sens. Je pense que c'est très complémentaire oui. Et, je n'y étais pas non plus mais début des années 2000, BNP Paribas et Fortis avaient déjà cherché à se rapprocher, ça n'avait pas marché à l'époque. Mais je n'ai pas de détails parce que je n'y étais pas.

10) Vous en avez déjà un peu parlé, mais pour l'étude de marché concernant le nom, a-t-elle été menée auprès de tous vos clients ?

Je n'y étais pas, je n'ai eu que des échos, c'est la période où j'étais encore à Paris donc je n'ai eu que des échos et je ne sais pas comment ça s'est passé. Est-ce qu'ils ont fait des panels, est-ce qu'ils ont interviewé, est-ce qu'ils ont fait des enquêtes, je ne sais pas. Il y a différentes manières de le faire mais je n'ai pas l'information.

Questions supplémentaires posées par mail :

- Lors de notre entretien, vous m'avez parlé de la satisfaction de la clientèle et d'enquêtes réalisées. Mais est-ce que vous avez également évalué l'impact en terme d'image de marque, suite au changement de nom notamment, auprès des différents publics (clients particuliers, entreprises,...)? si oui, comment et quels sont les résultats généraux?

Nous n'avons pas évalué l'impact en termes d'image de marque.

- De même, est-ce que le passage de Fortis à BNP Paribas Fortis a impacté la relation que la banque avait initialement avec certain(e)s organisations/événements dans le cadre d'activités de sponsoring par exemple? si oui, dans quelle mesure?

Nous n'avons pas adapté notre politique de sponsoring existante ; nous avons par contre rajouté le tennis comme par exemple la finale de la coupe Davis (Grande Bretagne / Belgique) l'an passé car le tennis est le sport de référence pour le groupe BNP Paribas.

- Enfin, est-ce qu'il est possible que dans le futur le nom Fortis disparaisse en Belgique pour laisser place à BNP Paribas comme c'est le cas en France? pourquoi?

Pas de commentaire.

Annexe 4 : Résumé de l'enquête Mestdagh sur la défection des clients

Contexte de l'étude

Suite au rachat de Promodes, propriétaire de l'enseigne « Champion » au niveau international, par Carrefour, ce dernier a décidé de passer toutes ses enseignes « Champion » en « Carrefour Market » et donc en Belgique, pour le groupe Mestdagh en « Carrefour Market Groupe Mestdagh ». Dans ce contexte, une étude a été réalisée au mois d'octobre 2013 afin de comprendre les raisons de diminution des ventes et de la défection de clients fidèles à l'enseigne originale.

Les objectifs de l'étude portent, notamment, sur la compréhension des raisons profondes de la défection des clients et la mise en avant des opportunités de win-back.

L'enquête a été réalisée par téléphone et avait pour cible les clients perdus. Parmi les 4272 personnes constituant la base de données, seules 174 clients perdus ont répondu à l'enquête de manière complète (n=174).

Raisons de défection des clients

Sur les 174 personnes interrogées, 70% ont visité le magasin au moins une fois après le changement. Les premières impressions, spontanément évoquées par les répondants étaient les suivantes :

Aspects positifs

- Bien (21%)

Aspects négatifs

- Produits (18%) : diminution de la variété, changement de place, n'aiment pas les produits Carrefour
- Prix (10%) : hausse des prix

Aspects +/-

- Personnel et service (13%) : meilleure organisation, propre mais moins convivial

Les raisons profondes expliquant le non-retour concernent :

- Produits (29%)
 - o Disparition, moins de variété, moins de produits artisanaux, moins de disponibilité, pas assez de nouveautés, présentation moins attractive, moins de fraîcheur
- Service (19%)

- Ambiance différente, longue attente aux caisses, mauvaise organisation dans le magasin, moindre qualité, personnel moins disponible
- Enseigne (11%)
 - Carrefour n'attire pas, plus aussi familiale qu'avant, nouveau nom
- Prix (11%)
 - Augmentation, promotions moins intéressantes
- Rayons clés (9%)
 - Boucherie/fruits et légumes/boulangerie/cave à vins moins attractifs
- Communication (8%)
 - Moins de promotions intéressantes dans le folder, folder moins attractif, plus de courrier personnalisé
- Proximité (8%)
- Raisons personnelles (5%)

Les 30% n'ayant jamais visité le magasin évoquent notamment des raisons liées à l'image de l'enseigne.

Enseigne de remplacement

L'étude met également l'accent sur les enseignes privilégiées par les clients perdus en fonction des raisons qui les ont poussés à ne plus fréquenter leur magasin.

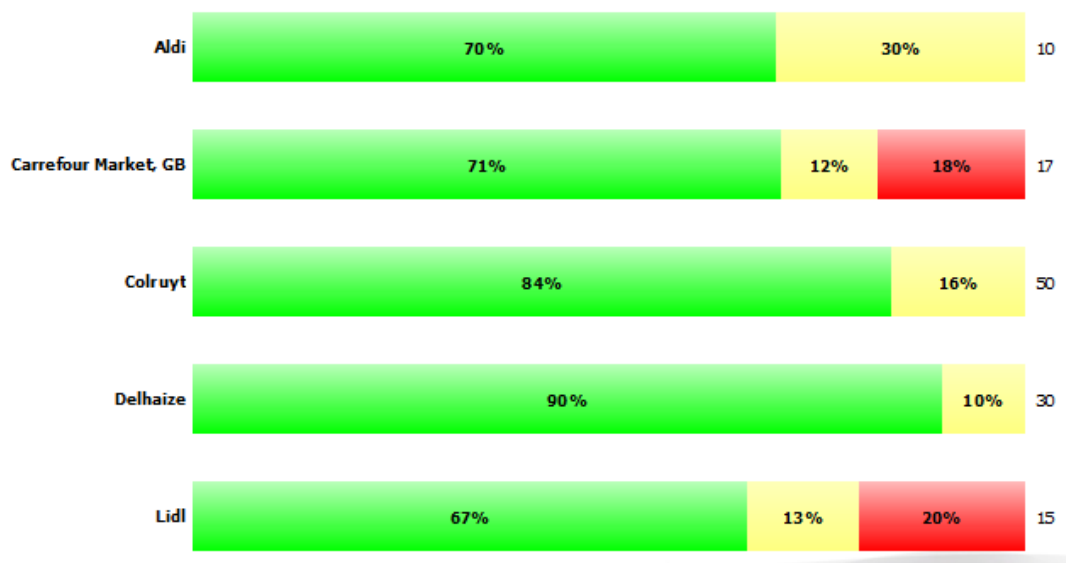
Ainsi, la raison 'prix' amène les clients vers des enseignes de la grande distribution et les hard discounters, tel que Colruyt (30%) et Lidl (20%). La raison 'produit' les amène vers des enseignes de la grande et moyenne distribution, tels que Corluyt (14%) et Delhaize (27%).

Satisfaction des clients

Il a également été demandé aux anciens clients d'évaluer leur satisfaction envers l'enseigne avant et après le changement. Une différence importante est ainsi à noter entre 2012 et 2013. En effet, avant le changement, 60% des personnes étaient pleinement satisfaites (entre 8 et 10/10) et 34% assez satisfaites (entre 6 et 7/10). En revanche, après le changement, le pourcentage de personnes pleinement satisfaites est passé à 35 et celui des personnes assez satisfaites à 27%, faisant passer ainsi le pourcentage des personnes insatisfaites à 38%, soit une hausse de 32% par rapport à 2012.

De plus, le pourcentage de personnes satisfaites de leur enseigne de remplacement est largement supérieur à celui avant changement, c'est-à-dire envers Champion. Comme le

montre le graphique ci-dessous¹, minimum 67% des personnes sont pleinement satisfaites de leur enseigne de remplacement.



Opportunités de win-back

L'étude a permis de mettre en avant trois axes sur lesquels Carrefour Market groupe Mestdagh pourrait jouer afin de générer un retour potentiel de la part de ses clients perdus :

- la perception prix (notamment via le folder) ;
- les produits et rayons (surtout pour les produits frais et régionaux) ;
- la perception liée au personnel et au service.

Voici la répartition des répondants en fonction des incitants au retour :

- Prix (20%) : diminution, meilleures promotions
- Personnel et services (17%) : ambiance, retour à Champion
- Produits (10%) : augmenter la variété, qualité, fraîcheur
- Attractivité des rayons (7%) : rayon boucherie et autres

Remarque :

L'étude a également pointé un problème relatif à la communication (folder et radio). En effet, une majorité des répondants ne fait pas le lien entre Carrefour Market et Carrefour Market groupe Mestdagh. Ainsi, ils ne savent pas que les campagnes de Carrefour Market sont valables chez Carrefour Market groupe Mestdagh. Cela révèle un problème lié à l'identité de l'enseigne.

¹ Le vert signifie un score compris entre 8 et 10 sur 10, le jaune entre 6 et 7 et le rouge entre 1 et 5.

Annexe 5 : Guides d'entretien consommateurs

UCL Mons

Secteur de l'éducation

UCL + FUCaM = UCL Mons

[Pour le choix des répondants, nous veillerons à interroger des personnes qui se sont inscrites aux FUCaM mais qui ont été/seront diplômées de l'UCL Mons.]

Bonjour Madame X / Monsieur Y, je vous remercie tout d'abord d'avoir accepté de me rencontrer. Comme je vous l'ai brièvement expliqué, je suis étudiante à l'UCL Mons et je réalise mon mémoire sur **la relation des étudiants avec leur université**. Mon objectif, à travers cet entretien, est de **comprendre les perceptions que vous avez de votre université**. Pour ce faire, je vais vous poser quelques questions auxquelles vous pourrez répondre librement, en toute sincérité. Au cours de l'entretien, si des questions ne sont pas claires, n'hésitez pas à m'interpeller. Enfin, je vous rappelle que votre identité ne sera jamais dévoilée dans mon mémoire. Exprimez-vous sans retenue. Si vous n'avez pas de questions avant de débiter, nous allons pouvoir commencer.

Thème 1 : introduction générale du sujet

1. Pourriez-vous me dire dans quelle université vous étudiez/avez étudié ?

Questions de relance :

- Avez-vous été dans une autre université/haute école avant ?
- Pourquoi avoir changé ?

Thème 2 : opinion sur UCL Mons

[L'objectif est ici d'arriver à ce que le répondant parle de la fusion entre l'UCL et les FUCaM. S'il ne le fait pas spontanément, la question de relance en vert (sous la question 4) sera posée.]

2. Quelles sont les choses qui vous viennent à l'esprit quand vous pensez à votre université ?

3. Pourriez-vous maintenant m'expliquer pourquoi vous avez choisi cette université ?

Questions de relance :

- Qu'est-ce qui vous plaît dans cette université ?
- Vous y sentez-vous bien ? pourquoi ?

4. Pourriez-vous décrire l'évolution de votre université du début à la fin de vos études ?

Questions de relance :

- A-t-elle changé lorsque vous étiez étudiant(e) ?
- Quels sont les changements que vous avez remarqués depuis que vous êtes étudiant(e)/lorsque vous étiez étudiant(e) ?
- Que pensez-vous des cours proposés ? l'offre a-t-elle changé au cours de vos études ?
- Que pensez-vous de l'attitude du personnel ? Avez-vous perçu des changements ?
- De la relation avec les professeurs ?
- Et avec les membres du personnel administratif ?
- Vous souvenez-vous de la fusion entre l'UCL et les FUCaM ? Pouvez-vous m'en dire quelques mots ?

Thème 3 : sentiment par rapport à l'acquisition

5. Connaissiez-vous l'UCL avant la fusion avec les FUCaM ? Si oui, quelle était votre opinion ?

Questions de relance :

- Pourquoi vous êtes-vous inscrit(e) aux FUCaM et pas à l'UCL ?

6. Que pensez-vous de la fusion entre l'UCL et les FUCaM ?

Questions de relance :

- Comment percevez-vous cela ?
- Êtes-vous satisfait(e) de l'UCL Mons ou préféreriez-vous les FUCaM ?
- Auriez-vous préféré que la fusion se fasse avec une autre université que l'UCL ? pourquoi ?

7. En résumé, quels sont, selon vous, les aspects positifs de ce rapprochement, si vous en voyez ?

Relance :

- Cela peut concerner les services académiques et extra-académiques, les cours, l'ambiance, le personnel, etc.

8. En résumé, quels sont selon vous les aspects négatifs de ce rapprochement, si vous en voyez ?

Relance :

- Cela peut concerner les services académiques et extra-académiques, les cours, l'ambiance, le personnel, etc.

9. Et si nous parlions du nom « UCL Mons », qu'en pensez-vous ?

10. De même, que pensez-vous du logo qui a été choisi ?

11. Finalement, pensez-vous que ce rapprochement soit plutôt positif ou négatif ? pourquoi ? si vous pensez qu'il est plutôt négatif, pourquoi n'avez-vous pas changé d'université ?

12. Comment avez-vous vécu le processus de rapprochement ? comment vous êtes-vous senti(e) ? aviez-vous des attentes, des craintes, etc. ?

Questions de relance :

- Avez-vous cherché de l'information (dans la presse notamment) sur ce rapprochement ? pourquoi ?
- Avez-vous été consulté(e) par votre université pendant le rapprochement ? comment ?
- Et après ?

Pour conclure, j'aimerais avoir votre avis sur les fusions et acquisitions d'autres secteurs.

- Connaissiez-vous des exemples de fusions ou acquisitions dans le secteur de la grande distribution ? Si oui, lesquels ? Pensez-vous que les fusions et acquisitions dans ce secteur sont une bonne ou une mauvaise chose ? Pourquoi ?
- Connaissiez-vous des exemples de fusions ou acquisitions dans le secteur bancaire ? Si oui, lesquels ? Pensez-vous que les fusions et acquisitions dans ce secteur sont une bonne ou une mauvaise chose ? Pourquoi ?

L'entretien est à présent terminé. Si vous souhaitez ajouter quelque chose, je vous en prie. Je vous remercie du temps que vous m'avez accordé.

Secteur de la grande distribution

Carrefour + Groupe Mestdagh = Carrefour Market groupe Mestdagh

[Pour le choix des répondants, nous veillerons à interroger des personnes clientes qui l'étaient déjà avant le rapprochement entre Mestdagh et Carrefour.]

Bonjour Madame X / Monsieur Y, je vous remercie tout d'abord d'avoir accepté de me rencontrer. Comme je vous l'ai brièvement expliqué, je suis étudiante à l'UCL Mons et je réalise mon mémoire sur **la relation des clients avec leur supermarché**. Mon objectif, à travers cet entretien, est de **comprendre les perceptions que vous avez de votre supermarché**. Pour ce faire, je vais vous poser quelques questions auxquelles vous pourrez répondre librement, en toute sincérité. Au cours de l'entretien, si des questions ne sont pas claires, n'hésitez pas à m'interpeller. Enfin, je vous rappelle que votre identité ne sera jamais dévoilée dans mon mémoire. Exprimez-vous donc sans retenue. Si vous n'avez pas de questions avant de débiter, nous allons pouvoir commencer.

Thème 1 : introduction générale du sujet

1. J'aimerais tout d'abord que vous m'expliquiez où vous allez faire vos courses.

Questions de relance :

- Allez-vous toujours dans les mêmes magasins ? pourquoi ?
- Où allez-vous le plus souvent ? en un mot quel est votre magasin principal ? pourquoi ?

Thème 2 : opinion sur Carrefour Market groupe Mestdagh

[L'objectif est ici d'arriver à ce que le répondant parle de l'acquisition de Mestdagh par Carrefour. S'il ne le fait pas spontanément, la question de relance en vert (sous la question 4) sera posée.]

2. Quelles sont les choses qui vous viennent à l'esprit quand vous pensez à votre supermarché ?

3. Pourriez-vous maintenant m'expliquer pourquoi vous allez régulièrement faire vos courses dans ce supermarché ?

Questions de relance :

- Qu'est-ce qui vous plaît dans ce magasin ?
- Y allez-vous depuis longtemps ? pourquoi ?

4. Pourriez-vous décrire l'évolution de ce supermarché depuis le temps que vous fréquentez ce magasin ?

Questions de relance :

- A-t-il toujours été comme aujourd'hui ?
- Quels sont les changements que vous avez remarqués depuis que vous êtes client(e) ?
- Que pensez-vous des produits vendus ? l'offre est-elle différente ? l'aménagement du magasin ?
- Que pensez-vous de l'attitude du personnel ? Avez-vous perçu des changements ?
- Achetez-vous des produits de la marque Carrefour ? pourquoi ?
- Voyez-vous encore des produits estampillés Mestdagh dans votre magasin ? lesquels ? les achetez-vous ? pourquoi ?
- Vous souvenez-vous du moment où **Champion Groupe Mestdagh** est devenu **Carrefour Market Groupe Mestdagh** ? pouvez-vous m'en dire quelques mots ?

Thème 3 : sentiment par rapport à l'acquisition

5. Connaissez-vous Carrefour avant le rapprochement avec Mestdagh ? Si oui, quelle était votre opinion à son sujet ?
6. Que pensez-vous de ce rapprochement ?
Questions de relance :
 - Comment percevez-vous cela ?
 - Êtes-vous satisfait(e) des Carrefour Market groupe Mestdagh ou préféreriez-vous Champion ? pourquoi ?
 - Auriez-vous préféré que le rapprochement se fasse avec une autre enseigne que Carrefour ? pourquoi ?
7. En résumé, quels sont, selon vous, les aspects positifs de ce rapprochement, si vous en voyez ?
Relance :
 - Cela peut concerner les services, les produits, l'ambiance, le personnel, etc.
8. En résumé, quels sont selon vous les aspects négatifs de ce rapprochement, si vous en voyez ?
Relance :
 - Cela peut concerner les services, les produits, l'ambiance, le personnel, etc.
9. Et si nous parlions du nom « Carrefour Market Groupe Mestdagh », qu'en pensez-vous ?
10. De même, que pensez-vous du logo qui a été choisi ?
11. Finalement, pensez-vous que ce rapprochement soit plutôt positif ou négatif ? pourquoi ? si vous pensez qu'il est plutôt négatif, pourquoi n'avez-vous pas changé de supermarché ?
12. Comment avez-vous vécu le processus de rapprochement ? comment vous êtes-vous senti(e) ? aviez-vous des attentes, des craintes, etc. ?
Questions de relance :
 - Avez-vous cherché de l'information (dans la presse notamment) sur ce rapprochement ? pourquoi ?
 - Avez-vous été consulté(e) par votre supermarché avant le rapprochement ?? comment ?
 - Et après ?

Pour conclure, j'aimerais avoir votre avis sur les fusions et acquisitions dans d'autres secteurs.

- Connaissez-vous des exemples de fusions ou acquisitions dans le secteur bancaire ? Si oui, lesquels ? Pensez-vous que les fusions et acquisitions dans ce secteur sont une bonne ou une mauvaise chose ? Pourquoi ?
- Connaissez-vous des exemples de fusions ou acquisitions dans le monde universitaire ? Si oui, lesquels ? Pensez-vous que les fusions et acquisitions dans ce secteur sont une bonne ou une mauvaise chose ? Pourquoi ?

L'entretien est à présent terminé. Si vous souhaitez ajouter quelque chose, je vous en prie. Je vous remercie du temps que vous m'avez accordé.

Secteur bancaire

BNP Paribas + Fortis = BNP Paribas Fortis

[Pour le choix des répondants, nous veillerons à interroger des personnes clientes qui l'étaient déjà avant le rachat de Fortis par BNP Paribas.]

Bonjour Madame X / Monsieur Y, je vous remercie tout d'abord d'avoir accepté de me rencontrer. Comme je vous l'ai brièvement expliqué, je suis étudiante à l'UCL Mons et je réalise mon mémoire sur **la relation des clients avec leur banque**. Mon objectif, à travers cet entretien, est de **comprendre les perceptions que vous avez de votre banque**. Pour ce faire, je vais vous poser quelques questions auxquelles vous pourrez répondre librement, en toute sincérité. Au cours de l'entretien, si des questions ne sont pas claires, n'hésitez pas à m'interpeller. Enfin, je vous rappelle que votre identité ne sera jamais dévoilée dans mon mémoire. Exprimez-vous donc sans retenue. Si vous n'avez pas de questions avant de débiter, nous allons pouvoir commencer.

Thème 1 : introduction générale du sujet

1. Pourriez-vous me dire quelle est actuellement votre banque principale ?

Questions de relance :

- Êtes-vous clients d'autres banques ? pourquoi ?
- Avez-vous eu une autre banque principale avant ?
- Pourquoi avoir changé de banque ?

Thème 2 : opinion sur BNP Paribas Fortis

[L'objectif est ici d'arriver à ce que le répondant parle de l'acquisition de Fortis par BNP Paribas. S'il ne le fait pas spontanément, la question de relance en vert (sous la question 4) sera posée.]

2. Quelles sont les choses qui vous viennent à l'esprit quand vous pensez à votre banque ?
3. Pourriez-vous (maintenant) m'expliquer pourquoi vous avez choisi d'être client(e) de cette banque ?

Questions de relance :

- Qu'est-ce qui vous plaît dans cette banque ?
- Y êtes-vous depuis longtemps ? pourquoi ?

4. Pourriez-vous décrire l'évolution de votre banque depuis le temps que vous en êtes client(e) ?

Questions de relance :

- A-t-elle toujours été comme aujourd'hui ?
- Quels sont les changements que vous avez remarqués depuis que vous êtes client(e) ?
- Que pensez-vous des services proposés ? l'offre est-elle différente ?
- Que pensez-vous de l'attitude du personnel ? Avez-vous perçu des changements ?
- Vous souvenez-vous du rachat de Fortis par BNP Paribas ? Pouvez-vous m'en dire quelques mots ?

Thème 3 : sentiment par rapport à l'acquisition

5. Connaissez-vous BNP Paribas avant qu'elle rachète Fortis ? Si oui, quelle était votre opinion à son sujet ?

6. Que pensez-vous du rachat de Fortis par BNP Paribas ?

Questions de relance :

- Comment percevez-vous cela ?

- Êtes-vous satisfait(e) de BNP Paribas Fortis ou préféreriez-vous Fortis ? pourquoi ?
- Auriez-vous préféré que le sauvetage de Fortis se fasse avec une autre banque que BNP Paribas ? pourquoi ?

7. En résumé, quels sont, selon vous, les aspects positifs de ce rapprochement, si vous en voyez ?

Relance :

- Cela peut concerner les services, l'ambiance, le personnel, etc.

8. En résumé, quels sont selon vous les aspects négatifs de ce rapprochement, si vous en voyez ?

Relance :

- Cela peut concerner les services, l'ambiance, le personnel, etc.

9. Et si nous parlions du nom « BNP Paribas Fortis », qu'en pensez-vous ?

10. De même, que pensez-vous du logo qui a été choisi ?

11. Finalement, pensez-vous que ce rapprochement soit plutôt positif ou négatif ? pourquoi ? si vous pensez qu'il est plutôt négatif, pourquoi n'avez-vous pas changé de banque ?

12. Comment avez-vous vécu le processus de rapprochement ? comment vous êtes-vous senti(e) ? aviez-vous des attentes, des craintes, etc. ?

Questions de relance :

- Avez-vous cherché de l'information (dans la presse notamment) sur ce rapprochement ? pourquoi ?
- Avez-vous été consulté(e) par votre banque pendant le rapprochement ? comment ?
- Et après ?

Pour conclure, j'aimerais avoir votre avis sur les fusions et acquisitions d'autres secteurs.

- Connaissez-vous des exemples de fusions ou acquisitions dans le secteur de la grande distribution ? Si oui, lesquels ? Pensez-vous que les fusions et acquisitions dans ce secteur sont une bonne ou une mauvaise chose ? Pourquoi ?
- Connaissez-vous des exemples de fusions ou acquisitions dans le monde universitaire ? Si oui, lesquels ? Pensez-vous que les fusions et acquisitions dans ce secteur sont une bonne ou une mauvaise chose ? Pourquoi ?

L'entretien est à présent terminé. Si vous souhaitez ajouter quelque chose, je vous en prie. Je vous remercie du temps que vous m'avez accordé.

Annexe 6 : Profil des personnes interrogées

UCL Mons

<u>Entretien 1</u>(10min55, 4 pages) Femme 21 – 25 ans Célibataire 0 enfant 4 personnes dans le ménage Etudiante (UCL Mons) Année inscription FUCaM : 2010 Année diplôme UCL Mons : 2015 et 2016
<u>Entretien 2 (v2)</u> (8min42, 4 pages) Homme 21 – 25 ans Célibataire 0 enfant 4 personnes dans le ménage Etudiant (UCL Mons) Année inscription FUCaM : 2008 Année diplôme UCL Mons : 2016
<u>Entretien 3 (v6)</u> (29min05, 11 pages) Femme 21 – 25 ans 0 enfant 4 personnes dans le ménage Employée/fonctionnaire Année inscription FUCaM : 2010 Année diplôme UCL Mons : 2015
<u>Entretien 4</u> (14min, 7 pages) Femme 21 – 25 ans Célibataire 0 enfant 1 personne dans le ménage Etudiante, doctorante (UCL Mons) Année inscription FUCaM : 2008 Année diplôme UCL Mons : 2013
<u>Entretien 5</u> (27min25, 8 pages) Homme 21 – 25 ans Célibataire 0 enfant 1 personne dans le ménage Etudiant (UCL Mons) Année inscription FUCaM : 2009 Année diplôme UCL Mons : 2016
<u>Entretien 6</u> (29min03, 11 pages) Femme

26 – 30 ans Célibataire 0 enfant 2 personnes dans le ménage Employée/fonctionnaire Année inscription FUCaM : 2007 Année diplôme UCL Mons : 2012
<u>Entretien 7</u> (7min45, 4 pages) Homme 21 – 25 ans Célibataire 0 enfant 2 personnes dans le ménage Cadre Année inscription FUCaM : 2008 Année diplôme UCL Mons : 2015
<u>Entretien 8</u> (58min23, 18 pages) Homme (Président des étudiants en 2011) 26 – 30 ans Autre : Célibataire / cohabitant de fait 0 enfant 2 personnes dans le ménage Employé/fonctionnaire Année inscription FUCaM : 2007 Année diplôme UCL Mons : 2012
<u>Entretien 9</u> (20min50, 7 pages) Femme 21 – 25 ans Célibataire 0 enfant 2 personnes dans le ménage Employé/fonctionnaire Année inscription FUCaM : 2008 Année diplôme UCL Mons : 2013
<u>Entretien 10</u> (22min08, 9 pages) Homme 26 – 30 ans Célibataire 0 enfant 1 personne dans le ménage Demandeur d'emploi Année inscription FUCaM : 2006 Année diplôme UCL Mons : 2015
<u>Entretien 11</u> (11min37, 6 pages) Femme 21 – 25 ans Célibataire 0 enfant 4 personnes dans le ménage Etudiant (UCL Mons) Année inscription FUCaM : 2010 Année diplôme UCL Mons : 2016
<u>Entretien 12</u> (20min33, 8 pages) Homme

21 – 25 ans Célibataire 0 enfant 3 personnes dans le ménage Etudiant (Collège Européen à Bruges) Année inscription FUCaM : 2010 Année diplôme UCL Mons : 2015

Carrefour Market Groupe Mestdagh

<u>Entretien 1</u> (11min49, 5 pages) Homme 46 – 50 ans Marié 3 ou plus enfants Plus de 4 personnes dans le ménage Ouvrier
<u>Entretien 2</u> (9min50, 5 pages) Femme 46 – 50 ans Mariée 3 ou plus enfants Plus de 4 personnes dans le ménage Employée/fonctionnaire
<u>Entretien 3</u> (12min54, 6 pages) Femme Plus de 65 ans Mariée 2 enfants 2 personnes dans le ménage Retraitée/pensionnée
<u>Entretien 4</u> (6min18, 4 pages) Femme 40 – 45 ans Mariée 3 ou plus enfants Plus de 4 personnes dans le ménage Employée/fonctionnaire
<u>Entretien 5</u> (8min13, 5 pages) Homme 56 – 60 ans Cohabitant légal 2 enfants 2 personnes composant le ménage Ouvrier
<u>Entretien 6</u> (12min19, 5 pages) Femme 51 – 55 ans Marié(e) 2 enfants 4 personnes dans le ménage Employée/fonctionnaire

<u>Entretien 7</u> (7min11, 5 pages) Femme 51 – 55 ans Divorcée 1 enfant 2 personnes dans le ménage Employée/fonctionnaire
<u>Entretien 8</u> (11min14, 6 pages) Femme 51 – 55 ans Marié(e) 2 enfants 4 personnes dans le ménage Employée/fonctionnaire
<u>Entretien 9</u> (13min52, 5 pages) Femme 51 – 55 ans Cohabitante légale 1 enfant 2 personnes dans le ménage Employée/fonctionnaire
<u>Entretien 10</u> (16min38, 6 pages) Femme 56 – 60 ans Divorcée 2 enfants 2 personnes dans le ménage Employée/fonctionnaire
<u>Entretien 11</u> (12min21, 6 pages) Femme Plus de 65 ans Veuve 1 enfant 1 personne dans le ménage Retraitée/pensionnée
<u>Entretien 12</u> (8min26, 5 pages) Femme 61 – 65 ans Mariée 0 enfant 2 personnes dans le ménage Retraitée/pensionnée

<u>Entretien 1</u> (31min43, 10 pages) Homme Plus de 65 ans Marié 1 enfant 2 personnes dans le ménage Retraité/pensionné
<u>Entretien 2</u> (10min48, 5 pages) Femme 46 – 50 ans Mariée 2 enfants 4 personnes dans le ménage Employée/fonctionnaire
<u>Entretien 3</u> (11min19, 4 pages) Femme 40 – 45 ans Mariée 3 ou plus enfants Plus de 4 personnes dans le ménage Employée/fonctionnaire
<u>Entretien 4</u> (13min04, 5 pages) Homme 46 – 50 ans Marié 3 ou plus enfants Plus de 4 personnes dans le ménage Ouvrier
<u>Entretien 5</u> (9min49, 5 pages) Femme 46 – 50 ans Mariée 3 ou plus enfants Plus de 4 personnes Employée/fonctionnaire
<u>Entretien 6</u> (8min54, 5 pages) Femme 40 – 45 ans Mariée 3 ou plus enfants Plus de 4 personnes dans le ménage Employée/fonctionnaire
<u>Entretien 7</u> (6min27, 4 pages) Femme 51 – 55 ans Célibataire 0 enfant 2 personnes dans le ménage Employée/fonctionnaire

Entretien 9 (10min46, 5 pages)

Femme

56 – 60 ans

Divorcée

2 enfants

2 personnes dans le ménage

Employée/fonctionnaire

Entretien 10 (8min28, 5 pages)

Femme

46 – 50 ans

Mariée

2 enfants

4 personnes dans le ménage

Employée/fonctionnaire

Entretien 11 (13min52, 5 pages)

Homme

46 – 50 ans

Cohabitant légal

2 enfants

4 personnes dans le ménage

Ouvrier

Entretien 12 (13min12, 5 pages)

Femme

46 – 50 ans

Célibataire

0 enfant

1 personne dans le ménage

Employée/fonctionnaire

Annexe 7 : Grille d'analyse des entretiens consommateurs

Catégorie	Sous-catégorie
L'organisation en tant que telle	Description de l'organisation Critères de choix pour l'organisation Evolution de l'organisation
La F&A	Description de l'organisation partenaire Description de la nouvelle entité Critères de choix pour la nouvelle entité Implication et engagement dans le processus de F&A Avis général
Les éléments d'identité impactés par la F&A	Le nom Le logo La communication

Annexe 8 : Critères d'évaluation de la nouvelle entité et avis global

	Pas de différence par rapport à l'OI	Préservation de l'organisation initiale +	Sécurité +	Offre +	Prix +	Réputation, notoriété +	Identité préservée +	Moyens +	Qualité +	Meilleure représentation +	Préservation des acquis +	Synergies +	Professionalisa tion +
UCL Mons													
Positif													
1				x		x							
2						x		x			x		
3				x		x	x			x			
5	x			x					x	x			
6				x		x	x				x	x	
7						x	x						
8		x		x		x		x	x			x	x
9	x			x		x	x		x				
10				x		x		x					
Négatif													
11				x									
Mitigé													
4				x		x							
12				x		x		x					
CM Mestdagh													
Positif													
3	x	x											
4		x		x									
5	x			x									
7				x									
9	x												
10	x	x		x	x								
11	x	x		x									
Négatif													
1	x												
8													
Neutre													
2				x									
6													
Sans avis													
12				x									
BP Fortis													
Positif													
10	x		x										
Négatif													
1		x											
4													
Mitigé													
5		x											
6		x											
Neutre													
9	x												
11	x												
12	x		x										
Sans avis													
2													
3													
7	x												
8	x												

	Ancrage local perdu -	Déshumanisation -	Fermetures -	Qualité -	Offre -	Diminution du personnel -	Infrastructures -	Pas à la hauteur des attentes -	Repères perdus -	Gestion -	Identité perdue -	Autonomie perdue -	Multi-sites -
UCL Mons													
Positif													
1										x			
2											x		
3										x			x
5								x			x		
6										x			x
7													
8										x		x	
9												x	
10		x						x					
Négatif													
11										x	x		
Mitigé													
4											x		
12								x		x			
CM Mestdagh													
Positif													
3													
4				x			x						
5				x			x						
7				x	x								
9													
10													
11				x									
Négatif													
1	x			x	x				x				
8	x	x				x							
Neutre													
2				x	x	x		x					
6		x		x	x								
Sans avis													
12					x								
BP Fortis													
Positif													
10		x											
Négatif													
1	x												
4	x	x	x										
Mitigé													
5	x												
6	x												
Neutre													
9			x										
11													
12													
Sans avis													
2		x											
3													
7													
8													