

Approche marketing des fusions et acquisitions

Analyse des perceptions des consommateurs

Mémoire réalisé par
Alice Naglieri

Promoteurs
Christian Derbaix
Ingrid Poncin

Lecteur
Patrick Scarmure

Année académique 2015-2016
Master 60 en Sciences de gestion

Dans un contexte où les opérations de fusions et acquisitions se multiplient, et ce dans des secteurs très variés, nous avons investigué ce domaine particulier sous un angle marketing.

En effet, les fusions et acquisitions d'entreprises sont généralement traitées d'un point de vue financier ou stratégique mais les implications de nature plus sociale ou marketing sont très peu considérées. C'est pourquoi nous avons choisi de privilégier la perspective des consommateurs.

De nature exploratoire, cette recherche a pour objectif de mettre en avant les changements que les fusions et acquisitions impliquent pour les consommateurs.

Ainsi, considérant les secteurs de l'éducation, de la grande distribution et le secteur bancaire, nous avons, au travers d'entretiens de consommateurs, analysés sur base d'une revue de littérature mais aussi d'une analyse de la presse et d'entretiens d'experts, mis en évidence quatre tendances.

Ces tendances concernent : l'implication variable pour la fusion-acquisition, le nom de marque comme reflet de la culture de l'organisation et de son identité, l'importance du secteur dans l'évaluation de l'organisation après la fusion-acquisition et la tridimensionnalité de la communication en contexte de fusion-acquisition.

Je souhaiterais tout d'abord remercier mes promoteurs, Christian Derbaix et Ingrid Poncin, pour le temps et la confiance qu'ils m'ont accordés ainsi que pour leur soutien, leurs avis et leurs conseils tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également Maud et Arlène Derbaix pour nous avoir aidés à cadrer cette recherche.

Je souhaite ensuite remercier Guy Piérard pour avoir accepté de participer à cette étude mais aussi pour les feedbacks qu'il a pu nous apporter. Je remercie aussi Bart Jourquin et Maxime Jadot pour le temps qu'ils m'ont accordé, ainsi que les 36 consommateurs rencontrés sans qui ce mémoire n'aurait pu voir le jour.

Enfin, je remercie mon papa pour la relecture finale ainsi que l'ensemble de ma famille et de mes amis pour m'avoir soutenue durant cette année complémentaire.

TABLE DES MATIERES

Introduction générale.....	1
PARTIE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE.....	4
Section 1 – Contexte général sur les fusions et acquisitions.....	4
1. Définitions et typologie	4
2. Motivations principales	6
3. Les fusions et acquisitions dans la littérature scientifique.....	7
Section 2 – La culture organisationnelle, un enjeu lors des fusions-acquisitions	8
1. Concepts préalables sur la culture organisationnelle	8
2. L'acculturation dans le contexte des fusions-acquisitions.....	10
2.1. Les modes d'acculturation.....	11
a. L'intégration.....	11
b. L'assimilation	11
c. La séparation	11
d. La déculturation.....	12
2.2. Les rapports de force	12
2.3. Articulation entre modes d'acculturation et rapports de force	13
Section 3 – Perspectives marketing des fusions et acquisitions.....	14
1. Notions de base sur la marque	15
1.1. Positionnement, identité et image de marque.....	15
a. Le positionnement de la marque.....	15
b. L'identité de marque.....	16
c. L'image de marque.....	19
1.2. Niveau de marque.....	19

a.	La marque corporate et la marque-service	20
b.	La marque-produit	20
c.	Autres cas particuliers	20
d.	Note conclusive	21
2.	Le redéploiement des marques après fusion-acquisition d'entreprises.....	22
2.1.	Présentation des typologies de redéploiement des marques.....	22
2.2.	La marque comme reflet du rapport de force	26
	Section 4 – Comportement du consommateur : perception lors des fusions-acquisitions	27
1.	L'attitude envers les marques	27
2.	La familiarité aux marques	28
3.	L'adéquation entre les marques/les produits	28
	PARTIE 2 – RECHERCHE EMPIRIQUE	29
	Chapitre 1 – Méthodologie	29
1.	Articles de presse.....	29
2.	Entretiens d'experts	30
3.	Entretiens de consommateurs	31
	Chapitre 2 – Etude de trois cas d'actualité	32
	Section 1 – Mise en contexte de la recherche empirique	32
1.	Le traitement médiatique des fusions-acquisitions.....	33
1.1.	Les fusions-acquisitions de l'année 2015.....	33
1.2.	Trois cas concrets de fusions-acquisitions.....	34
a.	Secteur de l'éducation : le cas UCL Mons	35
b.	Secteur de la grande distribution : le cas Carrefour Market Groupe Mestdagh.....	35

c. Secteur bancaire : le cas BNP Paribas Fortis.....	36
1.3. Note conclusive	38
2. Comptes-rendus des entretiens d'experts	39
2.1. UCL Mons : entretien avec Bart Jourquin.....	39
2.2. Carrefour Market Groupe Mestdagh : entretien avec Guy Piérard.....	40
2.3. BNP Paribas Fortis : entretien avec Maxime Jadot	41
2.4. Note conclusive	43
Section 2 – Présentation des analyses des entretiens de consommateurs.....	43
1. Observations introductives	43
2. Le redéploiement des marques	45
2.1. FUCaM et UCL : UCL Mons.....	45
2.2. Mestdagh et Carrefour : Carrefour Market Groupe Mestdagh	49
2.3. Fortis et BNP Paribas : BNP Paribas Fortis	51
2.4. Note conclusive	53
3. L'évaluation de la fusion-acquisition	53
3.1. L'organisation d'origine et l'organisation partenaire	53
3.2. La nouvelle entité	60
a. Analyse verticale des critères d'évaluation	64
b. Analyse horizontale des critères d'évaluation	67
c. Note conclusive	72
4. Discussion et implications managériales	73
4.1. L'implication, concept transversal	73
4.2. Le nom de marque comme reflet de l'identité de l'organisation et de sa culture.....	75
4.3. L'influence du secteur dans l'évaluation de la fusion-acquisition	76
4.4. La communication dans le contexte des fusions-acquisitions : une conception tridimensionnelle.....	77
Conclusion générale	78

Bibliographie	81
Articles et ouvrages scientifiques.....	81
Articles et ouvrages professionnels.....	84
 Sitographie	 85
Pages web.....	85
Articles de presse	85
 Annexes.....	 87

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figures

Figure 1: Matrice d'intégration d'une fusion- acquisition (Haspeslagh et Jemison, 1991, dans Johnson et al., 2014, p.398).....	6
Figure 2 : Les trois niveaux de la culture organisationnelle.....	9
Figure 3: Le prisme d'identité (Kapferer, 1991, p.56)	17
Figure 4 : L'image de marque (Keller, 1993, p.7)	19

Tableaux

Tableau 1: Les modes d'acculturation au regard des rapports de force entre l'acquéreur et l'acquis.....	13
Tableau 2: Modes d'acculturation au regard des critères de l'entreprise acquise et de l'entreprise acquéreur	13
Tableau 3: Typologie des redéploiements de marques au regard de la stratégie d'entreprise (Basu, 2006).....	23
Tableau 4: Typologies des redéploiements de marques lors des fusions et acquisitions d'entreprises .	25
Tableau 5: Les types de redéploiements de marques au regard des rapports de force entre l'acquéreur et l'acquis.....	26
Tableau 6: Secteurs concernés par les F&A en 2015	33
Tableau 7: Répartition numérique des sujets pour les articles généraux - cas BNP Paribas Fortis.....	36
Tableau 8: Répartition numérique des sujets des articles marketing - cas BNP Paribas Fortis	37
Tableau 9: Evolution spontanée, F&A - verbatim.....	44
Tableau 10: Désintérêt pour la F&A - verbatim.....	44
Tableau 11: Description de l'organisation d'origine - répartition des verbatim	54
Tableau 12: Description de l'organisation partenaire - répartition des verbatim.....	55
Tableau 13: Description de l'organisation d'origine et de l'organisation partenaire - comparaison des verbatim intra-sujet.....	57
Tableau 14: Description de l'organisation d'origine et de l'organisation partenaire - comparaison des verbatim inter-sujets	59
Tableau 15: Critères de choix pour l'organisation d'origine - répartition des verbatim.....	61
Tableau 16: Critères d'évaluation de la nouvelle entité - répartition des verbatim	63
Tableau 17: Critères d'évaluation de la nouvelle entité - verbatim	66
Tableau 18: Problèmes de communication liés à la F&A - verbatim, cas UCL Mons.....	70
Tableau 19: Présentation des recommandations par secteur sur base des critères d'évaluation de la F&A.....	76

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les opérations de fusions et acquisitions d'organisations se multiplient. Ainsi, l'année 2015 a vu se réaliser des rapprochements inter-organisationnels pour un montant de 4.195 milliards d'euros, constituant un record depuis 1980 (Lejoux, 29/12/2015, en ligne).

De nombreux cas, tels que BNP Paribas et Fortis, Carrefour et le Groupe Mestdagh ou encore, dans l'actualité plus récente, les rapprochements entre Quick et Burger King, Delhaize et Ahold ou AB InBev et SAB Miller, illustrent la tendance actuelle des entreprises à fusionner ou acquérir de nouvelles entités. Le monde universitaire n'échappe pas à cette tendance, pour preuve les fusions entre les FUCaM et l'UCL, HEC et l'ULg. La France semble également touchée par ce remaniement des institutions. Notons par exemple la KEDGE Business School, née du rapprochement entre les écoles de commerce de Bordeaux et de Marseille, ou encore l'Université de Lorraine, issue de la fusion entre quatre universités : Nancy1 (Henri Poincaré), Nancy 2, Paul Verlaine de Metz et l'Institut National Polytechnique de Lorraine¹.

Si la presse relaie essentiellement ces opérations en termes stratégiques et financiers, les conséquences sont bien plus larges qu'un impact sur le cours de bourse ou le portefeuille de produits. Notons par exemple l'effet sur les ressources humaines ou certains aspects marketing. Papavasileiou (2015), entre autres, déplore d'ailleurs cette vision trop étroite, qu'il considère responsable des échecs potentiels de ces opérations, car ne tenant pas compte des consommateurs durant la réflexion stratégique régissant le processus.

Dans ce contexte, nous avons décidé d'étudier les fusions et acquisitions d'entreprises sous un angle marketing, permettant notamment de les appréhender en se focalisant sur l'impact de ces changements pour le consommateur. Ainsi, notre objectif sera de décrire les stratégies marketing mises en œuvre lors des fusions-acquisitions avec leurs implications sur l'identité de marque (nom, logo, positionnement, offre, etc.) mais aussi d'évaluer la perception des consommateurs sur le sujet et les conséquences qui en découlent. Sur ce dernier point, nous souhaitons mettre davantage l'accent sur l'importance présumée des consommateurs avant, pendant et après les opérations de fusion-acquisition. En effet, nous souhaitons analyser dans

¹ Ensemble, ces quatre universités totalisent aujourd'hui 52.000 étudiants.

quelle mesure ceux-ci sont impliqués, ou se sentent impliqués, à travers les différentes étapes du processus, pourquoi et comment.

Pour atteindre nos objectifs, une revue de la littérature sur les fusions et acquisitions d'entreprises en général, et sur des aspects marketing en particulier, a d'abord été dressée. Afin de cadrer notre recherche, nous avons dû faire un choix dans les cas de fusions et acquisitions que nous souhaitions aborder en profondeur. L'objectif étant d'appréhender des domaines variés afin d'en mettre en évidence les points communs et les différences essentielles, nous avons choisi trois secteurs relativement éloignés les uns des autres : l'enseignement universitaire, la grande distribution et le secteur bancaire. Une recherche documentaire reprenant des articles de presse et des entretiens de journalistes avec des experts a ensuite été réalisée afin de présenter le contexte général de notre étude et de voir dans quelle mesure les consommateurs sont pris en considération dans les articles de presse sur le sujet. Nous avons également mené des entretiens auprès de 36 consommateurs afin de cerner leur position quant à divers cas de fusions-acquisitions. Ainsi, notre échantillon de répondants se compose d'anciens étudiants (ou étudiants actuels) de l'UCL Mons s'étant au départ inscrits aux FUCaM, de clients de Carrefour Market groupe Mestdagh qui étaient déjà clients des supermarchés Champion Groupe Mestdagh et, enfin, de clients de BNP Paribas Fortis qui étaient déjà clients chez Fortis avant son rachat. Afin de confronter ces entretiens avec le point de vue des entreprises elles-mêmes, des entretiens d'experts avec des responsables des trois organisations citées, et ayant connu et vécu la fusion ou acquisition de l'intérieur, ont aussi été menés.

Le cœur de notre étude réside dans l'analyse de contenu réalisée sur base des entretiens avec les consommateurs. En effet, en couplant ces entretiens à la revue de littérature et aux entretiens d'experts, nous avons pu mettre en évidence quatre grandes tendances lors des fusions et acquisitions d'entreprises.

Premièrement, nous montrons dans quelle mesure il est nécessaire pour toute organisation de connaître le niveau d'implication de ses clients puisque celui-ci est un facteur explicatif du niveau d'intérêt porté à la fusion-acquisition et à ses conséquences. Deuxièmement, comme le nom de marque semble être perçu comme le reflet de la culture d'organisation et de son identité, une réflexion stratégique doit être menée à ce propos lors de toute fusion ou acquisition. Troisièmement, nous avons observé que ce lien entre nom et culture/identité semble différer en fonction du secteur. De même, d'autres critères utilisés pour évaluer

l'opération, tels que l'offre ou encore la gestion de l'organisation, sont propres à certains domaines. C'est pourquoi nous préconisons une prise en considération de l'influence du secteur de l'entreprise lors de toute fusion-acquisition afin de travailler et/ou communiquer sur les critères déterminants du secteur considéré. Enfin, quatrièmement, nos entretiens nous ont permis de mettre en évidence la particularité de la communication en contexte de fusion-acquisition. Celle-ci est en effet tridimensionnelle puisqu'elle concerne tant les implications effectives de la fusion-acquisition que le nom et la culture de la nouvelle entité. Nous considérons dès lors qu'une bonne gestion de ces trois aspects encourage à la création d'une image de marque positive au terme de l'opération.

En guise de conclusion, nous évoquerons enfin les limites de notre travail tout en proposant certaines pistes de réflexion pour y pallier et proposer des recherches futures portant sur la perspective marketing des fusions et acquisitions d'entreprises.

PARTIE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE

SECTION 1 – CONTEXTE GÉNÉRAL SUR LES FUSIONS ET ACQUISITIONS

Cette première section a pour objectif de présenter brièvement le contexte de notre recherche. En effet, il paraît essentiel de donner quelques éléments théoriques de base sur les fusions et acquisitions d'entreprises². Souhaitant aborder les fusions et acquisitions sous un angle marketing, nous avons volontairement réduit la taille de cette section, ne détaillant ainsi pas les multiples aspects financiers des fusions et acquisitions.

1. Définitions et typologie

Fusions et acquisitions se distinguent de par la position des entreprises concernées. Alors qu'une fusion a pour effet la création d'une nouvelle entité formée par deux (ou plus) entreprises, l'acquisition fait apparaître une relation dominant/dominé puisque le principe veut qu'une entreprise en rachète une autre, il y a donc une entreprise acquéreur et une entreprise acquise. Ainsi, « Une acquisition correspond au rachat d'une organisation par une autre organisation (...) [alors qu'une] fusion est la décision mutuellement consentie par des organisations de partager leur possession » (Johnson et al., 2014, p.389). Au-delà de ces considérations théoriques, notons toutefois la difficulté à effectivement distinguer la fusion de l'acquisition. Ainsi, le cas de ladite fusion entre les groupes Delhaize et Ahold illustre cette équivocité. Alors que l'annonce du rapprochement entre les groupes belge et néerlandais faisait état d'une fusion 'entre égaux', les Belges détiendront 39% des actions contre 61% pour les Néerlandais, l'actuel CEO du groupe Ahold sera le CEO du groupe Ahold-Delhaize tandis que le CEO du groupe Delhaize ne sera que numéro deux et le siège du futur groupe sera établi aux Pays-Bas (Belga, 24/06/2015, en ligne). Cet exemple montre bien qu'il n'est pas aisé de distinguer fusion et acquisition, ce qui explique la tendance de la littérature à ce sujet à préférer la dénomination conjointe de fusions et acquisitions (F&A).

Plusieurs typologies des F&A existent (Leroy, 2003) mais nous choisissons ici de présenter celle de Johnson et al. (2014). Ils proposent une typologie des F&A basée selon deux critères : l'interdépendance stratégique (relative aux synergies stratégiques des entreprises en présence)

² Dans le cadre de ce mémoire, nous considérerons 'entreprises' et 'organisations' (et tous leurs dérivés) comme des synonymes.

et le besoin d'autonomie organisationnelle (relative aux synergies culturelles de ces mêmes entreprises). Ainsi, comme illustré dans la figure 1, quatre configurations de F&A sont possibles, selon que l'interdépendance stratégique et le besoin d'autonomie organisationnelle soient forts ou faibles (Johnson et al., 2014) :

- La préservation implique de n'opérer des changements qu'au niveau des opérations de base en raison du fort besoin d'autonomie organisationnelle et de la faible interdépendance stratégique (l'objectif est de ne pas briser l'équilibre de l'entreprise acquise (Leroy, 2003)). L'alliance entre les fabricants automobiles Renault et Nissan illustre cette stratégie dans la mesure où des synergies sont créées entre les deux groupes alors que leurs gestions demeurent indépendantes.
- La symbiose fait référence à un apprentissage mutuel en raison de la forte interdépendance stratégique entre des entreprises au fort besoin d'autonomie (l'objectif est de préserver les spécificités de chacune (Leroy, 2003)). La fusion entre les hôpitaux Saint-Joseph, Sainte-Thérèse et Reine Fabiola avant la création du GHdC³ illustre cette stratégie puisque ceux-ci s'étaient unis afin de mettre en commun leurs spécificités.
- La détention, en raison de la faiblesse des deux critères, renvoie au niveau le plus faible d'intégration, laissant ainsi la cible autonome (cela permet une répartition du risque, typique de l'entreprise diversifiée (Leroy, 2003)). C'est par exemple le cas du rachat de Gillette par P&G. En tant qu'entreprise diversifiée, P&G accorde en effet une autonomie certaine à la marque de rasoirs.
- L'absorption est le mode d'intégration le plus complet puisqu'il convient que la cible, étant donné son faible besoin d'autonomie et l'interdépendance stratégique élevée avec l'acquéreur, s'aligne sur l'entreprise acquéreur. Nous pouvons ici citer le cas du rachat de SAB Miller par AB InBev. En raison de la forte similitude stratégique des deux groupes, nous pouvons imaginer que le premier soit, à terme, totalement intégré au second.

³ GHdC: Grand Hôpital de Charleroi.

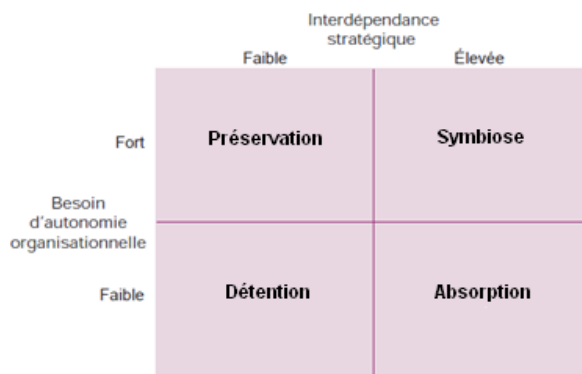


Figure 1: Matrice d'intégration d'une fusion-acquisition (Haspeslagh et Jemison, 1991, dans Johnson et al., 2014, p.398)

2. Motivations principales

Les opérations de fusion et acquisition d'entreprises constituent un moyen rapide d'acquérir de nouvelles compétences, il s'agit également de techniques de croissance externe permettant aux entreprises d'augmenter leur valeur (Ibrahimi et Taghzouti, 2014). Les fusions et acquisitions sont donc des outils dont disposent les entreprises afin de renforcer leurs stratégies (que ce soit au niveau business, des produits ou du périmètre géographique) et d'accroître leurs performances (Portugal Ferreira et al., 2014). La principale explication aux F&A est la création de synergies : soit d'opération pour réduire les coûts ou augmenter les revenus, soit d'ordre financier (Derbaix, 2005).

Par ailleurs, plusieurs autres théories peuvent être utilisées pour étudier les F&A. Selon Hillman et al. (2009), la *Resource Dependence Theory* (RDT) constitue un argument central pour expliquer ces opérations. Pour rappel, la RDT considère que les entreprises sont influencées par des facteurs externes. Les entreprises mènent donc des actions afin de réduire l'incertitude de leur environnement ainsi que les dépendances aux autres acteurs en jeu, autrement dit : l'objectif est de diminuer le pouvoir des autres pour accroître le sien (Hillman et al., 2009). Notons toutefois, comme le reconnaissent d'ailleurs les auteurs, que la RDT n'est pas suffisante pour étudier l'ensemble des motivations des F&A (Hillman et al., 2009). De fait, Johnson et al. (2014) pointent trois types de motivations : les motivations stratégiques (ayant trait à l'amélioration de la capacité stratégique des entreprises), les motivations financières (liées à l'optimisation des ressources financières) et les motivations managériales (relatives aux intérêts des dirigeants). De même, Ibrahimi et Taghzouti (2014) notent quatre motivations, proches de celles de Johnson et ses collègues : motivations stratégiques, motivations financières, motivations liées aux ressources et compétences (comprises dans les

motivations stratégiques de Johnson et al. (2014)) et motivations opportunistes (relatives aux motivations managériales). Par définition, la RDT n'est donc liée qu'aux motivations stratégiques, c'est-à-dire à celles visant à consolider la capacité stratégique des entreprises en vue de renforcer sa position par rapport aux autres acteurs présents. En effet, en considérant la RDT pour aborder les F&A, Hillman et al. (2009) mettent en évidence trois raisons menant les entreprises à effectuer des opérations de F&A : la diminution de la concurrence (pouvant ainsi permettre une potentielle hausse des prix (Johnson et al., 2014)), la réalisation d'une intégration verticale ou encore la diversification de l'activité, le tout dans le but de diminuer les interdépendances et donc d'accroître sa position sur le marché.

Selon une étude menée par Deloitte en 2011 (en ligne), les principales motivations, dans le domaine des biens de consommation courante, sont le renforcement de la position concurrentielle, l'entrée sur de nouveaux marchés (que ce soit dans un nouveau pays ou dans un nouveau segment de produits), les économies d'échelle ou encore l'acquisition de nouvelles compétences. Autrement dit, en référence aux motivations de Johnson et al. (2014) et d'Ibrahimi et Taghzouti (2014), l'étude de Deloitte montre que, dans le secteur particulier de la grande distribution, les motivations sont principalement stratégiques puisqu'elles sont liées à l'extension, à la consolidation et aux capacités des entreprises en présence (Johnson et al., 2014).

Enfin, notons que la typologie d'Ibrahimi et Taghzouti (2014) nous paraît la plus complète étant donné qu'elle rassemble les visions des autres auteurs et théories présentés.

3. Les fusions et acquisitions dans la littérature scientifique

Comme le signale Papavasileiou (2015), la littérature scientifique sur les F&A est davantage centrée sur des questions stratégiques et financières liées à ces opérations. De même, Portugal Ferreira et al. (2014), mettent en évidence trois thèmes de recherche récurrents dans le contexte des F&A : le partenariat d'entreprises, la performance des entreprises et la modélisation de l'environnement des entreprises (portant sur les influences gouvernementales, sociales et politiques sur la stratégie des entreprises). Cette observation est en lien avec la RDT puisque ces trois thèmes de recherche ont trait à la consolidation d'une entreprise, via une F&A, dans le but d'atteindre une position supérieure à celle des autres acteurs. De plus, les travaux les plus généralement cités dans ces mêmes recherches scientifiques ont trait aux problèmes de procédures à la suite des opérations de F&A (Portugal Ferreira et al., 2014).

Pour Papavasileiou (2015), ce constat est déplorable. En effet, il considère que « le succès des F&A dépend aussi de la manière dont les parties prenantes externes, et plus spécifiquement les consommateurs, perçoivent les F&A »⁴ (Papavasileiou, 2015, p.1054). Cela nous amène donc à aborder la culture des entreprises, avant de nous adonner à une réflexion portant sur les perspectives marketing des F&A.

SECTION 2 – LA CULTURE ORGANISATIONNELLE, UN ENJEU LORS DES FUSIONS-ACQUISITIONS

Avant d’aborder des notions davantage marketing, il nous paraît opportun de faire le point sur la culture organisationnelle. En effet, avant les consommateurs, c’est la structure-même des organisations en présence qui est touchée par les opérations de F&A. Dès lors, des décisions sont prises pour la nouvelle entité et la culture organisationnelle s’avère être impactée. Avant de voir dans quelle mesure la culture organisationnelle est un enjeu lors des F&A, il est nécessaire de donner une définition de ce concept.

1. Concepts préalables sur la culture organisationnelle

La culture organisationnelle, appelée aussi culture d’entreprise, est un « système de valeurs (importance des choses) et de croyances ([sur le] fonctionnement des choses) partagées par les membres de l’organisation et dont l’effet principal réside dans l’homogénéisation durable de leurs paradigmes (interprétation et signification des choses), et de leurs pratiques » (Aldebert, Meier et Missonier, 2010, p.66). Autrement dit, en tant que représentation collective, elle « est un ensemble implicite de croyances et de comportements au travers desquels les individus donnent du sens au contexte organisationnel » (Johnson et al., 2014, p.174).

La culture organisationnelle est composée de plusieurs niveaux (Trompenaars et Hampden-Turner, 2008 ; Johnson et al., 2014). Ainsi, comme le montre la figure ci-après, le cœur de la culture est composé des postulats et hypothèses fondamentales (Trompenaars et Hampden-Turner, 2008 ; Johnson et al., 2014). Ces hypothèses sont implicites et constituent le paradigme organisationnel (Johnson et al., 2014). Elles « représentent les croyances considérées comme acquises à propos de la réalité et de la nature humaine »⁵ (Hatch, 1993, p.659). Sur base de ce noyau dur découlent des valeurs et des normes davantage identifiables

⁴ « the succes of an M&A also depends on how external stakeholders and more specifically consumers perceive the M&A » (Traduit par Alice Naglieri)

⁵ « represent taken-for-granted beliefs about reality and human nature » (Traduit par Alice Naglieri)

(Trompenaars et Hampden-Turner, 2008). Si les valeurs sont des « principes sociaux, des philosophies, des objectifs et des standards considérés comme ayant une valeur intrinsèque »⁶ (Hatch, 1993, p.659), les normes, inhérentes à ces valeurs, discernent le bien du mal (Trompenaars et Hampden-Turner, 2008), guidant ainsi l'action des individus au sein de l'organisation. Enfin, les artefacts, en tant que « résultats visibles, tangibles et audibles de l'activité enracinés dans les valeurs et hypothèses [fondamentales] »⁷ (Hatch, 1993, p.659) constituent la couche la plus accessible de la culture organisationnelle. Les artefacts forment, eux, la culture observable, apparente (Trompenaars et Hampden-Turner, 2008) et peuvent être de différents types : physiques, comportementaux ou verbaux.

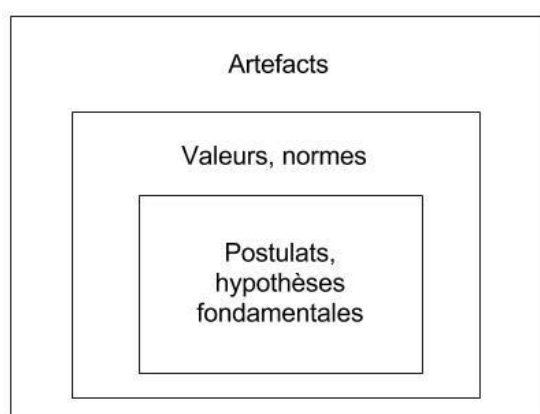


Figure 2 : Les trois niveaux de la culture organisationnelle (schéma basé sur la configuration de la culture selon Johnson et al. (2014))

Pour mieux comprendre cette conception de la culture organisationnelle, illustrons-la par un exemple. Si nous sommes dans une organisation où le postulat est de considérer que l'homme est fondamentalement bon, des valeurs associées à cette hypothèse fondamentale pourraient être la liberté et la confiance accordée aux travailleurs. Dès lors, cela pourrait s'observer via certains artefacts tels que le télétravail, la délégation des tâches, etc.

La culture organisationnelle est stable et immuable. Il n'est en effet pas concevable d'assister à de fréquents changements de valeurs car cela risquerait de générer une perte de repères pour les travailleurs. Certains changements peuvent toutefois s'avérer nécessaires si la culture organisationnelle ne rencontre plus les besoins de l'organisation (Trompenaars et Hampden-Turner, 2008).

⁶ « social principles, philosophies, goals, and standards considered to have intrinsic worth » (Traduit par Alice Naglieri)

⁷ « visible, tangible, and audible results of activity grounded in values and assumptions » (Traduit par Alice Naglieri)

Le changement de culture organisationnelle peut notamment se présenter dans le cas des F&A. En effet, lors des F&A, une confrontation entre les organisations en présence s'observe à différents niveaux : configuration du pouvoir, procédures,... et la culture organisationnelle fait partie des éléments en jeu (Lakhdhar et Zaddem, 2008 ; Leroy, 2003). La prise en compte de la variable culturelle relève donc de l'intégration managériale et culturelle (en tant que « combinaison des cultures, (...) apprentissage culturel ou encore (...) acculturation mutuelle » (Lakhdhar et Zaddem, 2008, p.35)), se distinguant des intégrations administrative et physique (Nahavandi et Malekzadeh, 1988 ; Shrivastava, 1986, in Leroy, 2003), autres paramètres susceptibles de subir des changements lors des F&A. Dans ce contexte, Lakhdhar et Zaddem (2008) évoquent même la destruction de valeur liée à l'incompatibilité des organisations sur le plan culturel, menant ainsi à de potentielles crises identitaires.

Ces quelques considérations nous amènent donc naturellement à évoquer les modes d'acculturation dans le contexte précis des F&A d'entreprises.

2. L'acculturation dans le contexte des fusions-acquisitions

L'acculturation renvoie aux « changements induits dans [deux] systèmes [culturels] en tant que résultat de la diffusion d'éléments culturels dans les deux directions »⁸ (Berry, 1980, dans Nahavandi et Malekzadeh, 1988, p.81). Cette conception anthropologique s'enrichit de la recherche en psychologie interculturelle⁹ selon laquelle l'acculturation renvoie aux « désirs des membres de la culture qui est envahie ; elle se centre aussi sur la manière dont ces membres s'adaptent à l'envahisseur »¹⁰ (Nahavandi et Malekzadeh, 1988, p.82). Autrement dit, dans notre cas, l'acculturation s'intéresse aux changements de culture subis par l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise lors des opérations de F&A.

Dans ce contexte, la culture organisationnelle constitue donc un réel enjeu puisqu'il convient de veiller à ce que la nouvelle entité puisse atteindre les objectifs liés à la F&A (Aldebert, Meier et Missonier, 2010) et ce malgré l'interaction entre deux cultures. En effet, alors que la compatibilité culturelle des organisations en présence facilite l'intégration et la création de la nouvelle entité, l'incompatibilité de la culture organisationnelle constitue un frein important

⁸ « changes induced in (two cultural) systems as a result of the diffusion of cultural elements in both directions » (Traduit par Alice Naglieri)

⁹ « La psychologie interculturelle étudie toujours les processus psychologiques dans leur contexte culturel. De ce fait, elle est essentiellement interdisciplinaire et en appelle à d'autres disciplines des sciences sociales qui permettent de faire le lien entre des variables au niveau de la société (ou des groupes sociaux) et les caractéristiques de l'individu. » (Ogay et al., 2002, p.37)

¹⁰ « desires of the members of the culture that is being invaded; it also focuses on the way in which these members adapt to the intruder » (Traduit par Alice Naglieri)

(Aldebert, Meier et Missonier, 2010) dans la mesure où elle remet en cause la singularité et la cohérence de l'identité organisationnelle (Lakhdhar et Zaddem, 2008). Dès lors, il est aisé de comprendre pourquoi l'intégration culturelle est nécessaire dans le cas des F&A : si la nouvelle entité ne constitue pas un ensemble cohérent de croyances et de valeurs, il s'avèrera difficile pour elle de paraître harmonieuse et positive pour les cibles extérieures, à savoir les clients (au sens large du terme).

2.1. Les modes d'acculturation

Il existe quatre modes d'acculturation, c'est-à-dire quatre manières d'intégrer les cultures des entreprises lors d'une F&A : l'intégration, l'assimilation, la séparation et la déculturation (Nahavandi et Malekzadeh, 1988 ; Aldebert, Meier et Missonier, 2010).

a. L'intégration

L'intégration fait cohabiter deux cultures au sein d'une même structure (Aldebert, Meier et Missonier, 2010). Il y a donc indépendance et autonomie des deux parties en termes de culture et d'identité (Nahavandi et Malekzadeh, 1988).

b. L'assimilation

En cas d'assimilation culturelle, nous observons la dominance d'une culture par rapport à l'autre (Aldebert, Meier et Missonier, 2010). Il s'agit en effet d'un processus unilatéral où la culture d'une organisation est entièrement adoptée par l'autre (Berry, 1983, 1984, dans Nahavandi et Malekzadeh, 1988).

c. La séparation

Tout comme pour l'intégration, les cultures des deux organisations sont préservées. En revanche, les structures le sont également, il y a donc deux structures pour deux cultures différentes (Aldebert, Meier et Missonier, 2010). Cela signifie que la cible fonctionne indépendamment de son acquéreur, celui-ci n'ayant qu'un droit de regard financier sur la cible (Nahavandi et Malekzadeh, 1988).

d. La déculturation

La déculturation se caractérise par la création d'une nouvelle culture pour la nouvelle entité (Aldebert, Meier et Missonier, 2010). Dès lors, une nouvelle culture est formée sans dominance de l'une ou l'autre culture organisationnelle précédente. Notons que c'est la remise en cause du postulat de base, de l'hypothèse fondamentale, en tant que noyau dur de la culture organisationnelle, qui aboutit au développement d'une nouvelle culture (Aldebert, Meier et Missonier, 2010).

2.2. Les rapports de force

Dans le contexte de l'acculturation interviennent les rapports de force entre les organisations en présence. En effet, la dominance d'une culture organisationnelle sur une autre traduit un rapport de force particulier entre les deux, tout comme l'égalité des cultures au sein de la nouvelle structure en traduit un autre. C'est dans cette optique que Marks et Mirvis (2010) ont étudié les relations entre l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise. Nous identifions quatre rapports de force possibles entre l'entreprise acquéreur (que nous nommerons 'leader') et l'entreprise acquise (que nous nommerons 'cible') : le leader dépasse la cible, la cible dépasse le leader, le leader et la cible sont égaux, le leader et la cible n'interagissent pas du point de vue culturel.

Lorsque le leader dépasse la cible, la cible est absorbée par le leader et sa culture est assimilée à la culture du leader, c'est ce que Marks et Mirvis (2010) appelle l'*absorption*. Par contre, lorsque la cible dépasse le leader, nous observons l'effet inverse, d'où le nom de *fusion renversée* (Marks et Mirvis, 2010). Par ailleurs, les cultures du leader et de la cible peuvent aussi se situer sur un même pied d'égalité. Dans ce cas, deux types de relation peuvent apparaître : la *préservation* et le *meilleur des deux*. Dans le cas de la préservation, la culture de la cible ne subit que quelques faibles changements et le leader s'adonne à protéger la cible afin de préserver ce pluralisme culturel (Marks et Mirvis, 2010). Dans le cas du meilleur des deux, nous observons une mise en commun des caractéristiques-clés de chacune des deux cultures (Aldebert, Meier et Missionier, 2010). Enfin, il se peut qu'il n'y ait aucune interaction culturelle entre le leader et la cible. Cela se traduit donc par une *transformation créatrice* donnant lieu à une nouvelle culture organisationnelle via l'abandon de l'ancien cadre normatif au profit du développement d'un nouveau cadre commun aux deux entreprises en présence (Marks et Mirvis, 2010).

2.3. Articulation entre modes d'acculturation et rapports de force

L'intérêt d'étudier les rapports de force entre la cible et le leader dans le contexte des F&A est de mettre en parallèle la relation des partenaires de la F&A avec le mode d'acculturation privilégié. Ainsi, à chaque mode d'acculturation correspond un certain rapport de force entre l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise. Nous avons résumé cela dans un tableau afin de faciliter la compréhension de la relation de ces deux notions.

<i>Mode d'acculturation</i>	Intégration	Assimilation	Séparation	Déculturation
<i>Rapport de force</i>	Meilleur des deux	Absorption Fusion renversée	Préservation	Transformation créatrice

Tableau 1: Les modes d'acculturation au regard des rapports de force entre l'acquéreur et l'acquis

Notons que la position de l'entreprise, à savoir si elle est cible ou leader, influence le mode d'acculturation privilégié. Ainsi, l'entreprise acquise évaluera les opportunités en fonction de l'attractivité du leader et de l'évaluation des membres de la cible quant à la préservation de leur culture (en bleu dans le tableau), alors que l'entreprise acquéreur tiendra compte de son degré de synergie avec la cible et du degré de multiculturalisme (en orange dans le tableau) (Nahavandi et Malekzadeh, 1988). Le tableau présenté ci-après montre les modes d'acculturation privilégiés par les entreprises en fonction de leurs critères respectifs.

	<i>Désir de préservation de la culture de la cible</i>	
	<i>Degré de multiculturalité</i>	
<i>Attractivité du leader</i> <i>Degré de synergie</i>	FORTE	FAIBLE
	FORT Intégration	FAIBLE Assimilation
	FAIBLE	
	Séparation	Déculturation

Tableau 2: Modes d'acculturation au regard des critères de l'entreprise acquise et de l'entreprise acquéreur

Comme l'expliquent Nahavandi et Malekzadeh (1988), le degré d'accord entre les parties quant au mode d'acculturation préféré influence la mise en œuvre de la F&A. Néanmoins, si la cible et le leader sont tous deux en faveur de l'assimilation, il est probable que le degré de

congruence soit faible quant à savoir quelle culture sera dominante puisque, comme nous l'avons vu, deux rapports de force peuvent donner lieu à l'assimilation : l'absorption de la cible par le leader ou, à l'inverse, la fusion renversée.

Dans la continuité de la réflexion, nous pouvons aborder les étapes mises en évidence par Aldebert, Meier et Missonier (2010) dans le cadre du changement culturel, qu'ils considèrent comme le meilleur mode d'acculturation. Pour rappel, par changement culturel nous entendons déculturation. Selon eux, les rapports de force entre acquéreur et acquis peuvent évoluer au cours de la relation, la déculturation ne va donc pas forcément de soi. Ainsi, ils reconnaissent le passage par un certain pluralisme culturel (préservation) avant la domination de la culture de l'entreprise acquéreur (assimilation) pour ensuite aboutir à un rapport de transformation créatrice et à une déculturation des entités (Aldebert, Meier et Missonier, 2010). Cela indique donc que les positions des parties ne sont pas figées et qu'un certain temps d'adaptation est nécessaire avant de trouver le mode d'acculturation idéal (Nahavandi et Malekzadeh, 1988).

SECTION 3 – PERSPECTIVES MARKETING DES FUSIONS ET ACQUISITIONS

Nous allons à présent aborder les perspectives marketing liées aux opérations de F&A. La particularité de ce mémoire est d'envisager les F&A sous l'angle des consommateurs¹¹. Ce faisant, nous considérons les F&A comme une forme particulière du modèle du '*corporate brand association base*'. Notre choix s'est porté sur celui-ci en raison de son intérêt pour les marques et les effets que peuvent avoir certaines associations.

Par modèle du '*corporate brand association base*', nous entendons donc les liens créés grâce à diverses associations qu'une marque peut mobiliser afin de renvoyer une certaine image d'elle-même (Uggla, 2006). Si Uggla (2006) évoque essentiellement ce concept dans le contexte d'associations telles que le *co-branding*, l'*ingredient-branding* ou encore les alliances stratégiques, il nous semble toutefois opportun d'en mobiliser les principaux tenants et aboutissants dans le cadre des F&A.

Par définition, les F&A d'organisations sont des formes extrêmes d'associations de marques. En effet, ces pratiques impliquent un potentiel redéploiement des marques en présence, ce qui induit une association plus ou moins forte à la marque partenaire de la fusion ou de

¹¹ Par 'consommateurs' nous entendons toute personne bénéficiant du produit/service proposé par une organisation. Ainsi, nous englobons les étudiants d'universités, les patients d'hôpitaux, les clients de supermarchés, etc.

l'acquisition. Dès lors, cela peut modifier l'image de marque que les clients ont de l'organisation initiale ou nouvellement créée.

Il est tout d'abord essentiel d'accorder un point à la notion de marque¹². Nous aborderons ensuite de manière plus approfondie les liens entre marque et F&A.

1. Notions de base sur la marque

Il convient avant tout de préciser ce que nous entendons par le terme 'marque'. Selon Kotler (2004, p.469), la marque est « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents »¹³. Kapferer (1998) inclut quant à lui la notion d'avantage concurrentiel dans cette définition ; l'avantage concurrentiel étant « un élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation » (Porter, 1995, dans e-marketing, en ligne). Autour de cette notion de marque, divers concepts viennent se greffer. Nous nous attarderons essentiellement sur ceux de positionnement, d'identité et d'image de marque en raison de leur pertinence par rapport à l'objet de ce mémoire.

1.1. Positionnement, identité et image de marque

Le positionnement, l'identité et l'image de marque sont trois notions interdépendantes se différenciant principalement par le degré de maîtrise de l'entreprise sur ceux-ci. En effet, comme nous allons l'explicitier, si le positionnement et l'identité de marque relèvent de décisions stratégiques prises par les entreprises, l'image de marque dépend essentiellement d'un processus subjectif d'interprétation par les consommateurs.

a. Le positionnement de la marque

Le positionnement d'une marque agit tel un « facteur de cohérence (...) dénominateur commun autour duquel on met en œuvre (...) tous les éléments du marketing mix (...) afin de

¹² Afin d'éviter toute suspicion de plagiat, nous tenons à préciser que les notions reprises ici ont déjà été traitées dans un mémoire que nous avons réalisé l'an dernier dans le cadre de l'obtention du Master en Communication à l'UCL Mons (Naglieri, 2015). Les principales idées, bien qu'elles proviennent de ce mémoire, ont été retravaillées.

¹³ « a name, term, sign, symbol, design or a combination of these, which is used to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors » (Traduit par Alice Naglieri)

rapprocher l'*image perçue* de l'*image voulue* » (Aaker, 1994, p.117). Autrement dit, il s'agit d'un « processus de nature stratégique destiné à développer l'image voulue par l'entreprise dans l'esprit de ses clients et de ses prospects » (Lewi et Lacoeyuilhe, 2007, p.94). Par ailleurs, le positionnement admet une dimension relative puisqu'il implique de choisir les caractéristiques sur lesquelles la marque sera perçue différemment des concurrents (Aaker, 1994).

b. L'identité de marque

Initialement, l'identité de marque peut être définie comme « l'ensemble des attributs pour convaincre le consommateur d'acheter les produits de la marque et de les payer à un prix supérieur à celui des marques concurrentes (...) » (Lewi et Lacoeyuilhe, 2007, p.96). Aujourd'hui, la stratégie de certaines entreprises est de se concentrer sur la fonction de base du service ou du produit (tels que Ryanair ou Dacia), proposant ainsi des prix bas en raison de l'importante diminution des coûts. La pratique de bas prix ne signifie pas pour autant que ces marques sont dépourvues d'identité, contrairement à ce que pourrait faire penser la définition de Lewi et Lacoeyuilhe (2007). En effet, en tant qu'opérationnalisation du positionnement voulu, l'identité de la marque a trait à l'émission de la marque vers le consommateur (Kapferer, 1991) et ce, quelle que soit la stratégie business de l'entreprise.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la notion d'identité de marque. Kapferer (1991) et Sicard (2001) proposent notamment deux outils pour accéder à l'identité d'une marque. Notons toutefois que les points de vue des deux auteurs diffèrent. En effet, alors que le prisme de l'identité de Kapferer (1991) se veut causal, la rosace de la marque de Sicard (2001) s'inscrit dans une réflexion non figée et davantage dynamique.

Dans le cadre de ce mémoire, nous ne détaillerons que le prisme de l'identité. De fait, l'objectif n'est pas de mener une réflexion étendue sur la marque mais bien de donner quelques concepts-clés nécessaires à la compréhension du raisonnement sur les implications marketing des opérations de F&A.

Le prisme de l'identité est formé de six facettes (Kapferer, 1991) :

- physique (éléments tangibles de la marque) ;
- personnalité (caractéristiques humaines, telles que l'enthousiasme, la sincérité, etc. (De Pelsmacker et al., 2010)) ;
- univers culturel (valeurs liées à la marque) ;
- climat de relation (contexte d'échange entre la marque et le consommateur) ;

- reflet (miroir de la cible principale) ;
- mentalisation (perception mentale de soi à travers la consommation de la marque).

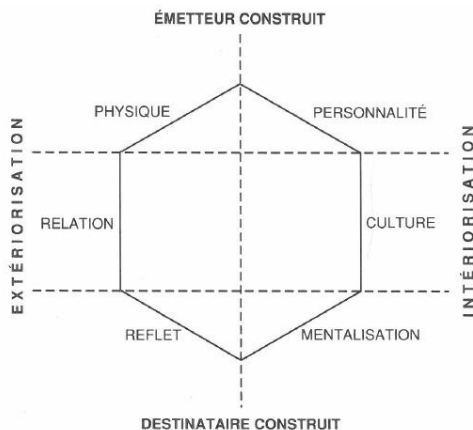


Figure 3: Le prisme d'identité (Kapferer, 1991, p.56)

Si l'identité d'une marque relève de la reconnaissance de son unicité « grâce aux éléments qui l'individualisent » (Chevalier et Mazzolovo, 2003, p.123), il est parfois difficile de déterminer ces éléments identitaires en question. Pour ce faire, Kapferer (2001) préconise de se demander, pour chaque élément, dans quelle mesure la marque subsisterait (ou pas) si celui-ci lui était retiré. En effet, la caractéristique principale des éléments constitutifs de la marque réside dans le fait qu'ils ne soient pas interchangeables mais complémentaires (Chevalier et Mazzolovo, 2003). Dès lors, nous comprenons que leur suppression entraînerait la disparition-même de la marque.

Dans le cadre de ce mémoire, il s'avère donc opportun d'aborder certains de ces éléments, en particulier dans le domaine de l'identité visuelle, à savoir le nom et le logo de la marque. En tant qu'éléments tangibles de la marque et référents immédiats, nom et logo font partie de la facette 'physique' de celle-ci.

i. Le nom

Le nom de marque est le premier élément de l'identité auquel accède le public. En ce sens, il est considéré comme le « premier signe de reconnaissance d'une marque » (Chevalier et Mazzalovo, 2003, p.36). En tant que porteur des valeurs associées à la marque, plutôt que des qualités du produit/service auquel il se réfère (Chevalier et Mazzalovo, 2003), l'objectif premier lors du choix du nom de marque est sa mémorisation (Lewi et Rogliano, 2006). Bien qu'il existe différents types de noms de marque (liés au fondateur, descriptifs, fictionnels,...), quelques impératifs régissent le choix du nom, tels que le fait d'être prononçable, court, etc. (Lewi et Rogliano, 2006).

ii. Le logo

Le logo peut être défini comme « tout ensemble fixe de signes graphiques représentant une marque (...) [il s'agit d'] une façon particulière d'écrire la marque » (Chevalier et Mazzalovo, 2003, p.40). Le logo remplit trois fonctions : en tant que partie de l'identité visuelle de la marque, il lui assure son identification par les clients/consommateurs ; en tant qu'intermédiaire entre la marque et son public, le logo a également une fonction d'attribution ; et enfin, le logo permet la différenciation de la marque par rapport aux concurrents (Libaert et Westphalen, 2012). Le logo est considéré comme un système se devant d'être cohérent afin de véhiculer de manière opportune l'identité, la personnalité et les valeurs de la marque (Libaert et Westphalen, 2012).

Chevalier et Mazzalovo (2003) distinguent, au regard de la sémiotique de Peirce, trois types de logos : l'icône, l'indice et le symbole. Le logo iconique « représente son objet principalement par sa similarité » (Peirce, 1978, p.149), autrement dit l'icône est l'objet. Le logo indiciel est davantage subjectif puisqu'il ne ressemble pas directement à son objet mais le suggère (Peirce, 1978). Enfin, le logo symbolique n'a à priori aucun lien avec son objet mais dépend d'une règle définie de manière arbitraire (Peirce, 1978). Bien que le logo soit un signe empreint de ces trois 'fonctions', sa fonction dominante est d'ordre symbolique puisqu'il permet de marquer l'adhésion à une marque et à son système de valeurs (Chevalier et Mazzalovo, 2003).

Notons enfin que le logo doit perdurer dans le temps (Libaert et Westphalen, 2012 ; Chevalier et Mazzalovo, 2003) mais il peut être sujet à modifications, notamment suite à une F&A. Dès lors, le nouveau logo se devra de refléter la situation nouvellement formée en tenant compte de la structure établie. Changer de logo n'est évidemment pas sans risque pour une marque. En effet, par définition, le logo se doit de « concilier le présent et le futur, la stabilité et le mouvement » (Libaert et Westphalen, 2012, p.461) tout en veillant à rester évocateur pour le public ciblé.

La notion de logotype fait intervenir d'autres éléments liés à l'identité visuelle, tels que les couleurs, les formes ou encore les calligraphies. En effet, l'écriture stylisée du nom d'une marque peut, seule, agir en tant que logo-même de la marque (Chevalier et Mazzalovo, 2003), c'est le cas pour *IBM* par exemple. Par ailleurs, la couleur, de par son évocation rapide à certains univers précis, si elle constitue une indication quant à la nature de la marque en présence, elle est également utilisée pour reconnaître rapidement certaines catégories de produits (Lewi et Rogliano, 2006). Pensons ainsi au rouge de *Coca-Cola* qui permet de trouver aisément le rayon des boissons sans alcool dans les supermarchés.

c. L'image de marque

L'image de marque est définie comme « les perceptions à propos d'une marque (...) reflétées par les associations à la marque contenues dans la mémoire du consommateur »¹⁴ (Keller, 1993, p.3). Comme le montre le schéma ci-après, les associations à la marque peuvent être de nature différente : elles peuvent avoir trait aux attributs (liés ou non au produit), aux bénéfices (fonctionnels, expérientiels, symboliques) et aux attitudes (Keller, 1993). Dès lors, nous percevons que l'image de marque comprend, comme nous l'avons déjà mentionné, un aspect subjectif lié aux perceptions des consommateurs.

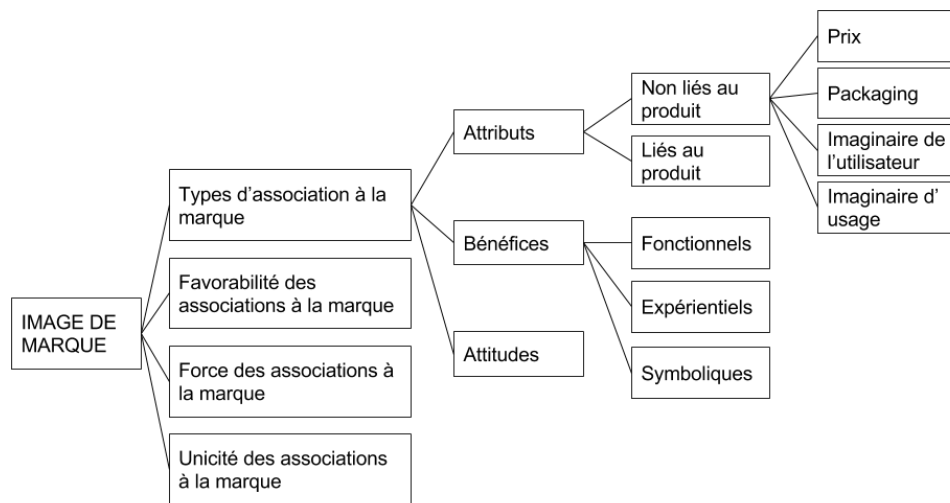


Figure 4 : L'image de marque (Keller, 1993, p.7) ¹⁵

Nous avons vu plus haut que l'identité de marque avait trait à l'émission de la marque. Ici, avec l'image de marque, nous nous trouvons donc dans un contexte de réception de la marque par le consommateur (Kapferer, 1991).

1.2. Niveau de marque

La notion de marque ne se limite pas aux biens de consommation courante ou aux produits technologiques qui entourent notre quotidien. Au contraire, la marque a des domaines d'application très variés : tels que les biens tangibles (tant en B2B qu'en B2C), les services (banques et assurances, hôtellerie, etc.), les détaillants et distributeurs, les produits et services en ligne, les organisations dans leur acceptation la plus globale (éducation, soin de santé, etc.), les sports, les arts et les divertissements (clubs sportifs, films, etc.), les lieux géographiques,

¹⁴ « perceptions about a brand (...) reflected by the brand associations held in consumer memory » (Traduit par Alice Naglieri)

¹⁵ Le schéma a été traduit de l'anglais au français par Naglieri (2015). La version originale se trouve en annexe 1.

les causes et les idées (lutte contre certaines maladies, ONG environnementales, etc.) (Keller, 2009). Dans ce contexte, nous distinguons deux principaux niveaux de marque : la marque corporate/la marque-service et la marque-produit.

a. La marque corporate et la marque-service

La marque corporate est également appelée marque éponyme car entreprise et produits portent le même nom, la même marque (Lewi et Lacoeylthe, 2007). L'avantage d'une telle marque est la facilité, pour la cible, d'identifier la source détentrice du produit en raison de la transparence liée à la nature-même de la marque corporate (Lewi et Rogliano, 2006). Un exemple de telle marque est celui de *Samsung*, fabricant de produits technologiques : tant les frigos que les téléphones portables ou encore les télévisions et ordinateurs portent la marque de l'entreprise.

La marque-service est un cas particulier de marque corporate. Comme son nom l'indique, nous la retrouvons dans le domaine des services, avec toute une série de valeurs associées au service presté par l'entreprise (Lewi et Lacoeylthe, 2007). De nombreux exemples peuvent être cités dans des secteurs variés tels que la banque *ING*, les hôtels *Ibis*, les centres de vacances *Center Parcs* ou encore le parc d'aventure *Durbuy Adventure*.

b. La marque-produit

Par définition, la marque-produit est une marque attribuée à un produit spécifique. Ainsi, la marque-mère s'efface derrière celles des produits (Lewi et Lacoeylthe, 2007). C'est le cas notamment des marques *Whiskas*, *Sheba*, *Twixx*, *Miracoli*, *Uncle Bens*,... toutes détenues par le groupe Mars. Cet exemple illustre très bien la raison d'être de telles marques : il serait déstabilisant, voire même repoussant pour le consommateur, de manger des friandises portant la même marque que de l'alimentation pour animaux ou encore de consommer des pâtes ayant la même marque que du riz préparé de manière exotique. Dès lors, nous comprenons pourquoi « la marque-produit attribue un nom, de façon exclusive et cohérente, à un produit ou à une gamme limitée, avec un positionnement unique » (Lewi et Rogliano, 2006, p.51). Notons toutefois que dans le cas du groupe Mars, *Mars* joue également le rôle de marque corporate lorsqu'il sert à identifier les barres chocolatées du même nom.

c. Autres cas particuliers

Nous souhaitons également mentionner quelques cas particuliers de marques. Ainsi, la marque-enseigne, c'est-à-dire celle d'une enseigne de distribution (comme *Delhaize* ou

Colruyt), « [exerce] sur le comportement du consommateur les mêmes fonctions qu'une marque de produits [telles qu'] identifier l'offre du distributeur, (...) la différencier de ses concurrents, elle garantit [aussi] un certain niveau de qualité de l'offre produit-service et d'engagement éthique, facilite et optimise son processus de choix » (Fleck et Nabec, 2008, p.18).

Cela nous amène donc à évoquer la marque globale, qui est à la fois marque-enseigne et marque-produit caractérisée par un message et des produits globaux (Lewi et Rogliano, 2006). *Vero Moda* est un exemple de marque globale dans le secteur du prêt-à-porter.

Toujours dans le secteur de la distribution, mais dans le cas particulier de la grande distribution cette fois, plusieurs niveaux de marques sont à identifier. Ainsi, les marques nationales et internationales côtoient les marques de distributeurs (Brosselin, 1971). Les marques de distributeurs sont elles-mêmes classées en différents types tels que la marque d'enseigne (portant le nom de l'enseigne, c'est le cas des produits de la marque *Delhaize*), la marque propre (liée à un segment de produit ou un univers de consommation, comme la marque *taste of inspiration*) et la marque générique (vendue à bas prix, telle que 365) (Binninger, 2005).

d. Note conclusive

Les niveaux de marques, tels que nous venons de les mentionner, nous amènent à évoquer deux concepts fondamentaux en gestion de marques : le portefeuille et l'architecture de marques. Ces notions sont essentielles, c'est pourquoi il convient de bien les distinguer. Ainsi, le portefeuille de marques « inclut chaque marque jouant un rôle dans la décision d'achat des consommateurs »¹⁶ (Rajagopal, 2007, p.26) alors que l'architecture de marques correspond à « la manière dont les entreprises organisent, gèrent et pénètrent le marché avec leurs marques »¹⁷ (Petromilli et al., 2002, p.23).

L'architecture de marques a donc trait aux décisions prises lorsqu'une entreprise marque ses produits (une ou plusieurs marque(s)). Notons que le transfert d'image entre l'entreprise et le produit est d'autant plus fort dans le cas où les deux partagent le même nom de marque. Bien que cela puisse être bénéfique, les transferts de réputation peuvent s'avérer risqués (Muzzelec et Lambkin, 2009). Néanmoins, ce risque est supprimé dans le cas des marques-produits mais la gestion de celles-ci s'avère plus coûteuse (Lewi et Rogliano, 2006). En revanche, avec le

¹⁶ « includes every brand that plays in the consumers' decision to buy » (Traduit par Alice Naglieri)

¹⁷ « the way in which companies organize, manage and go to market with their brands » (Traduit par Alice Naglieri)

portefeuille de marques, la relation entre les marques n'est pas prise en compte puisque l'intérêt est porté aux marques détenues par l'entreprise de manière individuelle, sans hiérarchisation entre elles.

Dès lors, nous souhaitons aborder, dans le point suivant, la manière dont les portefeuille et architecture de marques peuvent être impactés par les opérations de F&A.

2. Le redéploiement des marques après fusion-acquisition d'entreprises

Comme nous l'avons vu en début de section, le nom et le logo d'une marque constituent des éléments-clés de son identité. Il est dès lors nécessaire de s'intéresser davantage à ceux-ci afin de comprendre comment ils peuvent être modifiés suite à une F&A.

2.1. Présentation des typologies de redéploiement des marques

Dans la littérature sur les F&A, plusieurs auteurs ont axé leur réflexion sur le redéploiement des marques dans ce contexte particulier. Ainsi, Ettenson et Knowles (2006) ont mis au point une typologie de dix stratégies possibles en fonction de la relation entre la marque de l'entreprise acquéreur et la marque de l'entreprise acquise. Ces dix stratégies, relatives au nom et au logo de la marque, sont classées selon quatre catégories (Ettenson et Knowles, 2006)¹⁸ :

- Support au 'cheval le plus fort' : préférence pour le nom et/ou le logo de l'une des deux entreprises ;
- le meilleur des deux : combinaison entre le nom et/ou le logo des deux entreprises ;
- différent en nature : nouveaux nom et logo ;
- business habituel : aucun changement visible.

Tout comme Ettenson et Knowles (2006), Machado et al. (2012) ont élaboré une typologie en fonction du nom et du logo des marques. Ainsi, trois grands types d'identité post-F&A, semblables à ceux d'Ettenson et Knowles (2006), sont proposés :

- l'identité monolithique : s'apparente au soutien au 'cheval le plus fort' ;
- l'identité combinée : s'apparente au meilleur des deux ;
- les identités différenciées : s'apparente au business habituel.

¹⁸ Noms originaux des catégories : « Backing the stronger horse ; Best of both ; Different in kind ; Business as usual » (Traduit par Alice Naglieri)

Notons que, contrairement à Ettenson et Knowles (2006), Machado et al. (2012) n'évoquent pas la stratégie de création d'une marque nouvelle.

Basu (2006) a lui aussi établi une typologie sur le redéploiement des marques lors des F&A mais la particularité de sa réflexion est d'avoir ancré son raisonnement dans une logique plus large de stratégie d'entreprise et d'architecture de marques. Contrairement aux auteurs précédents, Basu (2006) identifie en effet les stratégies de F&A amenant tel ou tel type particulier de redéploiement de marques, comme répertoriées dans le tableau ci-après :

Type de redéploiement des marques (A et B étant les marques de départ)	Causes potentielles
Une marque (A ou B)	- Extension géographique - Extension de produit/marché (telle que l'intégration d'un marché de niche) - Acquisition de compétences spécifiques en recherche et développement
Marque jointe (A et B indépendants)	- Rationalisation de la surcapacité du marché - Convergence industrielle
Marque flexible (A et B)	- Extension géographique - Extension de produit/marché
Nouvelle marque (C)	- Convergence industrielle

Tableau 3: Typologie des redéploiements de marques au regard de la stratégie d'entreprise (Basu, 2006)

Au-delà des marques corporate, Basu (2006) approfondit sa typologie en tenant compte des marques de produits, mettant ainsi en avant quatre propositions d'architecture de marque liées tant aux types de marques de produits qu'à l'identité de marque, et donc à la marque corporate :

- architecture en île : chaque marque-produit est isolée des autres au sein du portefeuille de la marque corporate ;
- architecture ombrelle : la marque corporate est utilisée en tant qu'ombrelle des marques-produits de son portefeuille ;
- architecture en échelle : les marques-produits sont classées selon leur rapport qualité/prix au sein du portefeuille de la marque corporate ;
- architecture en réseau : les marques-produits sont indépendantes mais liées par l'univers de la marque corporate.

Par ailleurs, Jaju, Joiner et Reddy (2006) mettent l'accent sur les jeux de pouvoirs entre l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise. En effet, les six alternatives stratégiques qu'ils proposent sont fonction du degré de synergie entre les marques en présence :

- stratégie non synergique : nouvelle marque, nouvelle identité ;

- stratégie synergique pure : l'entreprise acquise est une division de l'entreprise acquéreur ;
- stratégie de redéploiement où l'entreprise acquéreur est dominante ;
- stratégie de redéploiement où l'entreprise acquise est dominante ;
- stratégie synergique favorable à l'entreprise acquéreur ;
- stratégie synergique favorable à l'entreprise acquise.

Ces quatre typologies permettent de comprendre comment gérer la marque d'une entreprise après une F&A mais révèlent aussi la nature des entreprises qui la composent : leader ou cible. Le tableau 4 nous permet de faire une synthèse entre les différentes typologies présentées dans la littérature. La typologie d'Ettenson et Knowles (2006) nous paraît la plus complète puisqu'elle reprend l'ensemble des stratégies mises en avant par les autres auteurs. Notons toutefois que les éléments caractéristiques des autres typologies (tels que l'intégration de l'architecture de marques ou des jeux de pouvoir dans la réflexion stratégique) sont nécessaires et pertinents à prendre en compte dans la logique de redéploiement des marques après F&A.

Notons également que Machado et al. (2012), suite à une expérimentation menée dans le but d'évaluer les préférences des consommateurs en termes de nom et logo d'entreprises après F&A, ont étoffé leur typologie. Ainsi, il en résulte cinq variantes supplémentaires :

- le logo d'une des marques et un nouveau nom ;
- combinaison des logos des deux marques et un nouveau nom ;
- combinaison des logos et noms des deux marques ;
- combinaison des noms des deux marques ;
- une des marques endosse l'autre avec son logo.

Ces possibilités de redéploiement de marques ne reflétant les préférences que d'une minorité des consommateurs et constituant des variantes aux possibilités existantes et énoncées par Machado et al. (2012), nous avons décidé de ne pas les inclure dans notre tableau comparatif des typologies.

Enfin, selon Ettenson et Knowles (2006), les stratégies 1 et 10 représentent deux tiers des stratégies de redéploiement de marques mobilisées dans la vie réelle, à savoir soit l'utilisation des nom et logo du leader, soit l'indépendance des deux marques en termes de nom et logo. En revanche, cette observation ne signifie pas que ces deux stratégies sont les meilleures. Comme nous l'avons déjà explicité, le redéploiement des marques après F&A est, entre autres, fonction du contexte stratégique général dans lequel se déroule l'opération (Basu, 2006).

Exemples	Ettenson et Knowles (2006)	Machado et al. (2012)	Basu (2006)	Jaju, Joiner et Reddy (2006)
- Mobistar + Orange = Orange (téléphonie) - Six Flags + Walibi = Walibi (loisirs) - Sabadell + CAM = Sabadell CAM → Sabadell (banque) - BP + Amoco = BP et nouveau logo (énergie) - Daimler-Chrysler (automobile) - BNP Paribas (banque) - UBS + logo de Swiss Bank (banque) - Accor (acquéreur) + Sofitel (acquis) = Sofitel, du groupe Accor (hôtellerie) - Renault-Nissan (automobile) - 5 des hôpitaux de Charleroi = GHdC (santé) - Procter & Gamble + Gillette = Gillette appartient à P&G (grande consommation)	1. Support au ‘cheval le plus fort’ - Stratégie1 : nom et logo du leader - Stratégie2 : nom et logo de la cible - Stratégie3 : combinaison et ensuite nom et logo du leader - Stratégie4 : nom du leader et nouveau logo 2. Le meilleur des deux - Stratégie5 : nom et logo de chacun - Stratégie6 : nom de chacun et nouveau logo - Stratégie7 : nom du leader et logo de la cible - Stratégie8 : endossement de l’acquéreur à l’acquis	- Nom et logo d’une des marques (monolithique) - Nom et logo d’une des marques (monolithique) - x - Nom d’une des marques et nouveau logo (monolithique) - Combinaison des noms et logos (combinée) - Combinaison des noms et nouveau logo (combinée) - x - Une des marques endosse l’autre avec son nom et son logo (combinée) - x - Nouveau nom et nouveau logo (monolithique) - Deux marques indépendantes (différenciées)	- Une marque (A ou B) - Une marque (A ou B) - Marque flexible (A et B) en tant qu’étape intermédiaire avant une marque (leader) - x - Marques jointes (A et B indépendants) - x - x - x - Marque flexible (A et B) - Nouvelle marque (C) - x	- Stratégie de redéploiement où l’entreprise acquéreur est dominante - Stratégie de redéploiement où l’entreprise acquise est dominante - x - x - Stratégies synergiques (AB ou BA) - x - x - x - x - Stratégie non synergique - Stratégie synergique pure
	3. Différent en nature - Stratégie9 : nouveau nom et nouveau logo 4. Business habituel - Stratégie10 : nom et logo de chacun (indépendance)			

Tableau 4: Typologies des redéploiements de marques lors des fusions et acquisitions d'entreprises

2.2. La marque comme reflet du rapport de force

La présentation de ces différents types de redéploiements de marques après les F&A nous ramène aux rapports de force entre l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise, tels que nous les avons vus dans la section précédente. Nous y avons évoqué les différentes positions que les organisations en présence pouvaient occuper en matière de définition de la culture de la nouvelle entité. Ce rapport de force peut également être appréhendé en étudiant le choix de marque pour l'organisation résultant de la F&A. En effet, le nom et le logo retenus devraient logiquement découler de la culture organisationnelle décidée pour l' « après F&A ».

Ainsi, le tableau ci-dessous indique le rapport de force entre les organisations sous-jacent à la stratégie de redéploiement de marque favorisée. La marque, contrairement à la culture organisationnelle, est directement accessible aux clients. Dès lors, c'est par le biais de la marque que le client est à même de se forger une opinion, une attitude, envers l'organisation post-F&A. À travers ce tableau, nous donnons un aperçu du rapport de force renvoyé par les différents types de redéploiements de marques.

Stratégie de redéploiement de marques	Rapport de force
1. Support au 'cheval le plus fort'	
Stratégie1 : nom et logo du leader	Absorption
Stratégie2 : nom et logo de la cible	Fusion renversée
Stratégie3 : combinaison et ensuite nom et logo du leader	Préservation/Meilleur des deux puis absorption
Stratégie4 : nom du leader et nouveau logo	Absorption
2. Le meilleur des deux	
Stratégie5 : nom et logo de chacun	Meilleur des deux
Stratégie6 : nom de chacun et nouveau logo	Meilleur des deux
Stratégie7 : nom du leader et logo de la cible	Meilleur des deux
Stratégie8 : endossement de l'acquéreur à l'acquis	Absorption
Marque flexible (A et B)	Préservation
3. Différent en nature	
Stratégie9 : nouveau nom et nouveau logo	Transformation créatrice
4. Business habituel	
Stratégie10 : nom et logo de chacun (indépendance)	Préservation

Tableau 5: Les types de redéploiements de marques au regard des rapports de force entre l'acquéreur et l'acquis¹⁹

¹⁹ Pour des soucis de clarté, et parce qu'elle est la plus complète, nous n'avons repris que la typologie d'Ettenson et Knowles (2006), à laquelle nous avons ajouté la marque flexible de Basu (2006).

SECTION 4 – COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR : PERCEPTION LORS DES FUSIONS-ACQUISITIONS

Cette quatrième section a pour objectif de faire le point sur trois éléments-clés du comportement du consommateur nécessaires à la compréhension des perceptions des individus lors de l'étude marketing des F&A. Avant tout, il paraît opportun de rappeler les fonctions que la marque remplit pour le consommateur. Lewi et Lacoëuilhe (2007) identifient trois principales fonctions : la fonction transactionnelle, la fonction relationnelle et la fonction aspirationnelle. La fonction transactionnelle permet aux consommateurs de faciliter leurs choix (Kapferer, 2001) mais aussi de réduire l'incertitude qui y est liée (Lewi et Lacoëuilhe, 2007). En effet, la marque agit comme un outil sur lequel les consommateurs peuvent se baser pour opérer un choix. La fonction relationnelle a trait à la réduction du risque perçu (Kapferer, 2001), qu'il soit sanitaire, psychologique ou monétaire (Lewi et Lacoëuilhe, 2007). Enfin, la fonction aspirationnelle est liée notamment à la construction d'un mythe autour de la marque agissant ainsi comme un « signe de reconnaissance pour les autres et pour soi-même » (Lewi et Lacoëuilhe, 2007, p.34).

Dans leur étude sur les perceptions des individus sur les redéploiements de marques après F&A, Jaju, Joiner et Reddy (2006) identifient trois notions indispensables : l'attitude, la familiarité et l'adéquation. Il nous paraît donc opportun de les mobiliser également dans le cadre de cette recherche.

1. L'attitude envers les marques

L'attitude est un concept de base en marketing. Souvent galvaudé, ce terme fait référence à la formation d'un jugement évaluatif. Ainsi, Eagly et Chaiken (1993, dans Eagly et Chaiken, 2007, p.583) définissent l'attitude comme « une tendance psychologique qui s'exprime par l'évaluation d'une entité particulière avec un certain degré de faveur ou de défaveur »²⁰. L'objectif de toute organisation est de parvenir à ce que les individus développent une attitude favorable envers elle. Cela répond à l'hypothèse fondamentale selon laquelle une attitude favorable augmente les chances de choix de l'organisation et de ses produits/services. C'est ce que d'Astous et al. (2002) et Darpy et Volle (2003) appellent la fonction utilitaire de l'attitude.

²⁰ « an individual's propensity to evaluate a particular entity with some degree of favorability or unfavorability » (Traduit par Derbaix et Brée, 2000, p.281)

Dans le cas des opérations de F&A, les attitudes préalables envers les marques partenaires constituent une base à l'évaluation de la nouvelle entité (Jaju, Joiner et Reddy, 2006 ; Simonin et Ruth, 1998). Rodrigue et Biswas (2004) montrent d'ailleurs, en distinguant la marque hôte ('acquéreur') et la marque alliée ('acquise'), que c'est davantage l'attitude envers la marque alliée qui influence l'attitude envers la nouvelle entité.

2. La familiarité aux marques

Larousse (en ligne) définit la familiarité comme « [une] habitude, [une] connaissance parfaite de quelque chose, qui s'acquiert avec l'usage, l'expérience ». Nous pouvons donc en déduire que la familiarité à une marque particulière renvoie à une connaissance certaine de celle-ci. Cependant, nous considérerons qu'une marque peut être familière à un individu sans pour autant que celui-ci en soit client. En effet, l'exposition publicitaire, notamment, peut renforcer la connaissance de la marque sans toutefois en faire usage.

Selon une étude de Simonin et Ruth (1998), la familiarité aux marques partenaires de l'alliance impacte les perceptions qu'en ont les individus. Ainsi, alors que dans le cas de deux marques familières chacune contribuera de manière égale à la formation d'une attitude, lorsqu'une marque est moins familière que l'autre, c'est la marque la plus familière qui servira de base pour l'évaluation (Simonin et Ruth, 1998).

3. L'adéquation entre les marques/les produits

Comme nous l'avons vu précédemment, les F&A font intervenir généralement deux marques principales. La question de savoir si ces deux marques 'vont bien ensemble' se pose alors. C'est le concept de l'adéquation entre les marques, communément appelé le *fit*, la similarité ou encore la congruence (Fleck-Dousteyssier, Roux et Darpy, 2005). Notons que le *fit* ne se limite pas aux marques : l'adéquation entre les produits peut également être évaluée. Ainsi, le '*fit* marque' a trait à la compatibilité entre deux marques alors que le '*fit* produit' renvoie à la perception de la compatibilité entre deux catégories de produits (Simonin et Ruth, 1998).

Simonin et Ruth (1998) mettent en évidence l'importance de l'adéquation dans l'évaluation des alliances de marques. Selon eux, une alliance peut être perçue positivement même si les attitudes initiales envers un partenaire sont négatives, pour autant qu'il y ait adéquation entre les marques/les produits.

PARTIE 2 – RECHERCHE EMPIRIQUE

CHAPITRE 1 – MÉTHODOLOGIE

Nous avons scindé notre étude empirique en plusieurs parties. Premièrement, nous avons recensé des articles de presse en ligne (Le Soir) dans le but de voir comment les F&A d'entreprises étaient traitées médiatiquement. Ayant choisi de nous intéresser en particulier à trois cas spécifiques de F&A, nous avons collecté des articles portant sur ceux-ci ainsi que des articles sur les F&A de manière générale pour l'année 2015. Nous avons ensuite réalisé des entretiens avec des experts pour les trois secteurs choisis. L'objectif était de comprendre davantage les opérations de F&A concernées. Enfin, le cœur de notre recherche consiste en la réalisation d'entretiens avec des consommateurs pour chacun des cas sélectionnés. Ainsi, nous avons interrogé 12 personnes ayant étudié aux FUCaM et à l'UCL Mons, 12 personnes clientes de Carrefour Market Groupe Mestdagh qui l'étaient déjà lorsque c'était Champion Groupe Mestdagh²¹ et 12 personnes clientes de BNP Paribas Fortis anciennement Fortis. La finalité de ces entretiens était d'appréhender la manière dont les consommateurs perçoivent les F&A et de mettre en évidence les éléments les plus importants pour eux.

1. Articles de presse

Pour des raisons de faisabilité, et étant donné le caractère exploratoire de cette étape, nous nous sommes centrée sur un seul média et un seul support. Nous avons ainsi constitué une revue de presse des articles parus en ligne sur le site du journal Le Soir, soit 409 pages pour un total de 437 articles. Cette revue répertorie 28 articles et 4 entretiens portant sur les opérations de F&A couvrant la période du 1^{er} janvier 2015 au 2 janvier 2016, 15 articles sur la fusion entre les FUCaM et l'UCL, 3 articles sur le passage de Champion à Carrefour Market Groupe Mestdagh et, enfin, 391 articles et 9 entretiens sur le rachat de Fortis par BNP Paribas. Pour sélectionner les articles, nous avons effectué une recherche par mots-clés. Ceux-ci sont précisés dans la présentation de nos analyses au chapitre suivant.

Compte tenu du nombre total d'articles, nous avons effectué une lecture des titres des articles, voire des chapeaux lorsque ceux-ci n'étaient pas évocateurs. Nous avons ainsi classé les articles selon les différents thèmes émergeant de cette première lecture. Cette analyse a

²¹ Dans la suite, lorsque nous indiquerons Champion, nous ferons référence à Champion Groupe Mestdagh.

permis de servir un double objectif. Tout d'abord, grâce à l'analyse des titres pour l'année 2015, nous avons mis en évidence les différents secteurs touchés par les F&A. En effet, comme nous l'avons indiqué en introduction au mémoire, l'année 2015 constitue une année record en termes de F&A (Lejoux, 29/12/15, en ligne). Ensuite, l'analyse des titres pour les trois cas choisis avait pour objectif de mesurer la proportion des articles à caractère plutôt marketing par rapport aux autres et de souligner les thèmes les plus abordés en matière de F&A. Enfin, une analyse plus approfondie a été réalisée sur les articles portant sur les éléments marketing des F&A afin de mettre en évidence les thèmes privilégiés par la presse dans ce contexte particulier.

2. Entretiens d'experts

Trois entretiens d'une durée moyenne de 41 minutes, pour un nombre total de 21 pages, ont été réalisés. Pour ce faire, nous avons favorisé la méthode directive. Par définition, l'entretien directif consiste en la soumission de questions préalablement établies dans un certain ordre et soumises au répondant (Derèze, 2009). Nous avons favorisé cette approche en raison de la nécessité d'obtenir des informations par rapport à des interrogations précises mais aussi parce qu'elle permet d'amener les répondants à s'exprimer de manière plus structurée (Jolibert et Jourdan, 2006) sur des thèmes précis. Les trois personnes interrogées, via un guide d'entretien propre à chaque cas, travaillent toujours actuellement au sein des organisations étudiées, même si elles n'occupent plus le même poste qu'au moment de la F&A. Les entretiens concernant Carrefour Market Groupe Mestdagh et UCL Mons ont été réalisés en face-à-face alors que l'entretien portant sur BNP Paribas Fortis s'est déroulé par téléphone.

Pour analyser les entretiens après leurs retranscriptions²², nous avons privilégié la technique du résumé. En effet, l'objectif était de « dégager les idées principales, les différents aspects évoqués du problème et les motivations [...] qui entrent en jeu » (Jolibert et Jourdan, 2006, p.50) lors des F&A afin de comprendre le contexte général de notre étude. Nous souhaitions aussi pouvoir utiliser ces informations lors de l'analyse de nos entretiens avec les consommateurs.

Ces résumés sont présentés dans la section 1 du chapitre suivant. Pour une meilleure compréhension des enjeux, des liens avec la revue de littérature y ont été intégrés.

²² Les retranscriptions se trouvent en annexe 3.

3. Entretiens de consommateurs

En tout, 36 entretiens avec des consommateurs ont été réalisés²³ entre les mois de février et avril 2016. La durée moyenne des entretiens est de 15 minutes et le nombre total de pages s'élève à 208. Contrairement aux entretiens d'experts, nous avons ici préféré l'approche semi-directive. L'objectif de ce genre d'entretien est d'être certain d'aborder la totalité des thèmes prévus avec l'ensemble des répondants, tout en approfondissant les plus importants (Jolibert et Jourdan, 2006). En tant que fil conducteur, le guide d'entretien permet donc de structurer la discussion tout en laissant au répondant une certaine liberté d'expression, ce qui explique pourquoi tous les thèmes ne sont pas forcément abordés dans le même ordre d'un entretien à l'autre (Derèze, 2009).

Comme nous l'avons déjà mentionné, le critère de sélection des répondants était d'être 'client' de l'organisation en question, avant et après la F&A. Pour les recruter, un courriel a été envoyé aux personnes ayant participé à notre précédent mémoire (2015), bien que ça soit essentiellement le bouche-à-oreille qui a permis de mobiliser les 36 personnes rencontrées. L'échantillon constitué est donc de type non aléatoire dans la mesure où notre objectif n'était pas de constituer un échantillon représentatif de la population étudiée mais bien de rencontrer un nombre suffisamment important d'individus afin d'atteindre la saturation de nos données. Ainsi, avec 36 répondants, nous pouvons considérer avoir obtenu une certaine saturation puisque, à terme, les réponses n'apportaient plus de nouveauté à ce qui avait déjà été dit. Notons que Guy Piérard, travaillant chez Carrefour Market Groupe Mestdagh, avait fait part de son souhait que nous interrogiions essentiellement des personnes âgées vivant seules et de jeunes couples, en tant que cibles privilégiées de l'enseigne. Cependant, étant donné la difficulté à trouver des personnes correspondant au profil recherché, nous n'avons pas pu respecter ce souhait.

Les entretiens ont majoritairement été réalisés en face-à-face (au domicile du répondant pour la plupart, à notre domicile, sur le lieu de travail du répondant ou à l'UCL Mons) mais cinq se sont déroulés par Skype pour des raisons de facilité. Ils ont ensuite été retranscrits dans leur totalité afin de pouvoir réaliser une analyse de contenu. L'analyse de contenu est « une méthode de classification ou de codification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis » (L'Écuyer, 1988, dans Dépelteau, 2005, p.295).

²³ Les guides d'entretien se trouvent en annexe 5.

L'analyse que nous avons effectuée est d'ordre catégoriel. Une grille thématique, basée sur les guides d'entretien, a été construite²⁴ afin de cadrer notre analyse. Nous avons ensuite découpé nos entretiens en (groupes de) phrases et chacun(e) s'est vu attribuer un code spécifique au thème concerné. Bardin (1977) parle de catégorisation sémantique puisque chaque verbatim a été attribué à une catégorie définie sur base du guide d'entretien. Notons par ailleurs qu'il s'agit d'un codage émergent puisque les différents codes ont été définis sur base de la lecture des retranscriptions. Par exemple, dans la catégorie 'critère de choix' pour l'organisation, nous avons répertorié le verbatim « *D'abord par la réputation. J'avais entendu que c'était une bonne école pour faire économie, fin gestion* » (UCL Mons 5), et celui-ci a fait émerger le code 'réputation'.

Pour effectuer notre analyse, nous avons utilisé le programme QDA Miner Lite, disponible en ligne gratuitement. Celui-ci nous a permis de créer préalablement notre grille thématique et d'inclure ensuite, sous chaque thème et sous-thème, les codes émergeant lors des lectures. De plus, ce programme simplifie la comptabilisation et la présentation des verbatim afin d'en faciliter l'interprétation finale.

CHAPITRE 2 – ETUDE DE TROIS CAS D'ACTUALITÉ

L'objectif de cette partie est d'analyser les implications marketing des F&A par le biais des trois cas d'actualité que nous avons choisis. Pour ce faire, une mise en contexte est nécessaire. Nous passerons ensuite à l'analyse des entretiens avec les consommateurs, cœur de notre recherche.

SECTION 1 – MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Avant de présenter les analyses des entretiens de consommateurs, il convient de présenter le contexte général des F&A. Nous allons tout d'abord évoquer le traitement médiatique des opérations de F&A. Nous résumerons ensuite les entretiens d'experts que nous avons réalisés sur les trois cas d'étude choisis.

²⁴ Voir annexe 7.

1. Le traitement médiatique des fusions-acquisitions

Par facilité, nous avons scindé l'analyse de notre revue de presse en deux parties : les articles sur les F&A de l'année 2015 et les articles concernant les trois cas retenus pour nos entretiens.

1.1. Les fusions-acquisitions de l'année 2015

La sélection des articles parus durant l'année 2015 s'est faite via les mots-clés suivants : 'fusion* acquisition*'. La première observation que nous avons faite, au moment du téléchargement des 34 articles²⁵, est qu'aucun titre n'était orienté marketing. En effet, les titres concernent les opérations de F&A en tant que telles et non leurs implications pour le client.

Trois articles font état de la situation en termes de F&A en 2015. Dépassant le record de 2007, 2015 constitue une année phare en matière de F&A et la Belgique a été un acteur très présent dans ce contexte (Munster, 2/1/2016, en ligne).

Nous avons répertorié 11 secteurs ayant connu des F&A au cours de l'année dernière. Sur 28 articles, 17 cas de F&A ont été recensés. À la lumière du top 5 des opérations de F&A réalisées entre janvier et octobre 2015 (Le Soir, 13/10/2015, en ligne), les secteurs concernés sont donc très variés, comme le montre le tableau ci-après.

Secteur	Nombre d'articles	Nombre de cas
Grande distribution - fabricant	11	2
Télécommunication - média	4	3
Pharmaceutique	3	3
Energie	2	1
Grande distribution - distributeur	2	2
Industrie	1	1
Jeux en ligne	1	1
Minier	1	1
Pétrolier	1	1
Soins à la personne	1	1
Télécommunication - produit	1	1

Tableau 6: Secteurs concernés par les F&A en 2015

²⁵ Au total, cela représente 45 pages, 20.649 mots, 115.285 caractères sans espaces, 1.882 lignes.

Par ailleurs, trois autres articles et trois des quatre entretiens répertoriés²⁶ traitent, notamment, des motivations de ces opérations. Ainsi, parmi les motivations des acquéreurs, une différence est faite entre acquéreurs américains en Europe et acquéreurs européens en Europe. Alors que la motivation des premiers est d'ordre stratégique, puisque liée à l'expansion du territoire, la motivation des seconds est davantage financière puisque ceux-ci perçoivent les F&A comme un moyen de réduire certains coûts (Braeckman, 9/4/15, en ligne). Notons toutefois que, selon Alexis Meeús, patron du département financier à la banque Degroof Petercam, certaines motivations sont spécifiques à des secteurs particuliers, bien que l'abondance de liquidités soit un facteur commun motivant les organisations à fusionner/acquérir afin de réaliser des économies d'échelle et continuer à croître (Munster, 2/1/16, entretien en ligne). Pour le cas particulier des médias de télécommunication, la convergence, motivation liée aux ressources et compétences, et les économies d'échelle, motivation financière, sont considérées comme des moteurs importants en faveur des F&A (Munster, 23/1/15, en ligne ; Boitte, 26/6/15, en ligne). Dans le secteur bancaire, Philippe Masset, le CEO de Degroof Petercam, note le désir d'atteindre une masse critique, permettant ainsi d'assurer sur la durée tout en relevant les défis liés aux conjonctures (Cloot et Mathieu, 4/10/15, entretien en ligne). Patrice Thys, ayant travaillé chez Interbrew de 1989 à 2006 en tant que secrétaire général puis directeur des opérations en Asie, notamment, reconnaît toutefois certaines difficultés liées aux F&A, notamment dans le secteur brassicole. De fait, le rachat de SAB Miller par AB InBev fait apparaître une tension puisque le premier embouteille Coca-Cola et le second Pepsi (Le Soir, 17/9/15, entretien en ligne).

1.2. Trois cas concrets de fusions-acquisitions

Dans cette seconde partie, nous allons présenter les observations que nous avons faites sur le traitement médiatique des trois cas de F&A sur lesquels nous avons décidé de nous centrer dans le cadre de ce mémoire, à savoir l'éducation, la grande distribution et le secteur bancaire.

²⁶ Ceux-ci concernent les secteurs de la grande distribution (distributeur et fabricant) et de la banque ainsi qu'un entretien sur les F&A de manière générale.

a. Secteur de l'éducation : le cas UCL Mons

Pour sélectionner les articles, nous avons effectué la recherche de mots-clés 'FUCaM UCL' pour la période 2010-2011. Sur les 15 articles recensés²⁷, huit concernent la fusion entre les FUCaM et l'UCL en tant que telle et cinq relatent l'échec de la fusion à quatre initialement prévue entre les FUCaM, l'UCL, la FUNDP et Saint-Louis. Un article annonce le désir de l'UCL de fusionner avec qui voudra et, enfin, un seul article, intitulé « Fusion volontaire de deux universités : Ne dites plus FUCaM, dites désormais UCL » (Maréchal, 15/9/11, en ligne) semble évoquer le changement de marque lié à la fusion.

En raison de son titre 'orienté marketing', une lecture approfondie de l'article a été réalisée. Ainsi, le changement de nom y est présenté comme apportant une plus-value au campus des ex-FUCaM en termes de valorisation du diplôme mais aussi d'attraction d'étudiants. Par ailleurs, d'autres avantages à cette fusion sont présentés, tels que l'élargissement des possibilités d'Erasmus. Cet article traite donc de la fusion entre les FUCaM et l'UCL d'un point de vue marketing dans la mesure où l'angle choisi concerne les avantages de l'opération pour sa cible principale, à savoir les étudiants et futurs étudiants.

b. Secteur de la grande distribution : le cas Carrefour Market Groupe Mestdagh

Pour ce cas, nous avons effectué la recherche de mots-clés 'Mestdagh Carrefour' pour les cinq dernières années. Le premier article évoquant le rapprochement entre les deux groupes a été mis en ligne en septembre 2013, moment où le changement d'enseigne a été effectué. En tout, seuls trois articles²⁸ ont été répertoriés pour ce cas. Deux articles concernent le conflit que le groupe Mestdagh a connu avec ses franchisés, suite au rapprochement ; le troisième article concerne les conséquences du rapprochement.

Bien que le titre de ce dernier article n'évoque pas d'emblée une orientation marketing du processus, il a attiré notre attention en raison d'une conséquence mise en évidence : les réseaux sociaux. Ainsi, au-delà de ses ambitions gestionnaires, Mestdagh souhaiterait renforcer le lien avec sa clientèle, tout en ciblant un segment plus jeune grâce, notamment, à l'utilisation des réseaux sociaux (Lorent, 12/9/13, en ligne). Notons que ce focus ne constitue pas le cœur de l'article, celui-ci étant davantage centré sur la stratégie d'entreprise plutôt que la stratégie marketing.

²⁷ Au total, cela représente : pour les articles généraux 12 pages, 5.305 mots, 29.804 caractères sans espaces, 499 lignes et pour les articles marketing 1 page, 391 mots, 2.134 caractères sans espaces, 34 lignes.

²⁸ Au total, cela représente 4 pages, 1.879 mots, 10.543 caractères sans espaces, 165 lignes.

c. Secteur bancaire : le cas BNP Paribas Fortis

Avec la recherche de mots-clés ‘Fortis BNP Paribas’ pour la période allant de septembre 2008 à juin 2009, nous avons répertorié 391 articles²⁹. Parmi ceux-ci, nous avons distingué les articles généraux sur la F&A³⁰ de ceux évoquant les clients ou la marque, ce qui représente 368 articles contre 23.

Concernant les articles généraux, quinze sujets sont ressortis de notre analyse des titres. Parmi ceux-ci, une large part est accordée aux points de vue des parties prenantes, qu’il s’agisse de groupes ou de personnes individuelles impliqués dans la F&A (directeurs, actionnaires, avocats des parties, etc.). Le deuxième sujet le plus abordé, bien qu’il y ait deux fois moins d’articles que pour le premier, concerne des résumés des faits afin d’éclaircir la situation. Nous trouvons également une certaine quantité d’articles sur les négociations et accords en cours ainsi que sur des éléments financiers tels que la notation des banques et le cours de leur action. Le tableau ci-après présente les différents sujets abordés dans les articles généraux ainsi que le nombre d’articles par sujet.

Sujet	Nombre d'articles
Positions des parties prenantes	117
Etat de la situation, récapitulatif	53
Négociations, accord	44
Autre	43
Cours boursier, notation	26
Calendrier	23
Rachat	21
Impact sur le personnel	11
Scénarios	9
Mesures prises pour les parties prenantes	8
Présidence de BNP Paribas Fortis	6
Réactions des parties prenantes	4
Projet de rachat	1
Activités	1
Impact sur le secteur	1

Tableau 7: Répartition numérique des sujets pour les articles généraux - cas BNP Paribas Fortis

²⁹ Au total, cela représente : pour les articles généraux 330 pages, 133.876 mots, 746.007 caractères sans espaces, 12.547 lignes et pour les articles marketing 17 pages, 6.757 mots, 37.843 caractères sans espaces, 648 lignes.

³⁰ Précisons que nous avons volontairement écarté les articles concernant le procès Fortis et les différents appels effectués par les parties.

Parmi les 23 articles qualifiés de ‘marketing’, seize concernent la marque en tant que telle, seulement six sont explicitement orientés clients et un seul évoque la communication sur le changement en cours.

Sujet	Nombre d'articles
Marque	16
Impact sur les clients	3
Réactions des clients	2
Communication sur le changement	1
Mesures prises pour les clients	1

Tableau 8: Répartition numérique des sujets des articles marketing - cas BNP Paribas Fortis

Afin de comprendre comment le client et la marque sont médiatiquement traités dans le cas BNP Paribas Fortis, nous avons lu les articles concernés dans le but de dégager les thèmes sous-jacents aux sujets énoncés ci-avant.

Deux articles portant sur les réactions des clients suite à l’annonce du rachat montrent que ce dernier a suscité beaucoup de questions de leur part. De plus, de manière générale, la confiance accordée aux banques a diminué avec la crise financière et ce, encore plus pour les clients de Fortis.

Seuls quatre articles évoquent l’impact concret du rachat sur les clients Fortis. Un indique que les clients ne verront aucun changement. Une campagne de publicité afin de rassurer les clients Fortis a d’ailleurs été réalisée dans ce sens. De plus, trois articles précisent le rôle de l’État afin de garantir, en autres, les épargnes.

Sur les seize articles portant sur la marque, deux annoncent le changement du nom de la banque et font état de la possible difficulté à utiliser le nom BNP Paribas en Flandre en raison du caractère français de l’appellation. Un lien peut donc être ici fait avec l’impératif de facilité de mémorisation et de prononciation du nom de marque, tel que préconisé par Lewi et Rogliano (2006). Six articles concernent la nouvelle marque et cinq sont consacrés au sponsoring. Les articles portant sur la nouvelle marque évoquent l’abandon de la marque Fortis en tant que telle et explique que le nouveau nom (BNP Paribas Fortis) a été choisi suite à diverses études ayant montré l’importance du mot ‘Fortis’ afin de préserver l’ancrage belge de la banque. D’ailleurs, l’appellation BNP Paribas Fortis n’est en vigueur qu’en Belgique, BNP Paribas étant préféré pour les autres pays où la banque belge était implantée, comme le spécifie un article portant sur le cas de Fortis aux Pays-Bas. En plus, lié au changement du nom de la banque, deux articles annoncent un changement de Fortis Insurance Belgium et un

retour à AG Insurance. Bien que cette assurance concerne le canal de courtage et non bancaire, nous notons donc une harmonisation du changement de marque à tous les niveaux de l'architecture. Un article, davantage complet, couvre plusieurs aspects liés à la marque, à savoir le nom et le logo mais aussi les impacts du changement de marque sur le site internet et dans les agences. Cet article évoque également le sponsoring. À ce sujet, cinq articles expliquent que le passage de Fortis à BNP Paribas Fortis ne change pas la politique de sponsoring en vigueur avec le Sporting d'Anderlecht. En effet, le changement de marque n'induit pas une rupture de contrat avec le club de football. Toutefois, les résultats des matchs se doivent d'être positifs afin d'être en phase avec la politique européenne de la banque. Enfin, un article relate une campagne de publicité destinée à faire connaître BNP Paribas en Belgique. En effet, étant française et absente du paysage belge, BNP Paribas est peu connue en Belgique. Nous remarquons donc la volonté de la banque de renforcer la familiarité des Belges envers elle.

Nous avons également recensé neuf entretiens au sujet du rachat de Fortis par BNP Paribas ou de la crise bancaire en général. Parmi ceux-ci, plusieurs ont retenu notre attention. Tout d'abord, dans un bref entretien, Baudouin Prot, patron de BNP Paribas à l'époque, précise l'importance de la marque Fortis en tant que première banque en Belgique (Le Soir, 6/10/8, entretien en ligne), ce qui va dans le sens des articles présentés ci-avant. Lors de deux entretiens, Jean-Laurent Bonnafé d'une part, et Thomas Leysen d'autre part, tous deux experts bancaires, présentent BNP Paribas comme la banque qui devrait permettre à Fortis de se développer davantage (Gérard, 11/3/9, entretien en ligne ; Condijs, 21/3/9, entretien en ligne). Apparaît donc l'idée d'une banque en difficultés soutenue et protégée par une banque plus forte et à l'envergure adéquate pour améliorer la situation.

1.3. Note conclusive

L'analyse de notre revue de presse montre tout d'abord la variété de F&A de l'année 2015. En effet, sur les 28 articles répertoriés, 17 cas appartenant à 11 secteurs différents y sont présentés. La tendance aux opérations de F&A constitue donc de manière conséquente l'environnement économique actuel. Notons, au regard de ces articles, que les motivations sont généralement d'ordres stratégique et financier.

Ensuite, pour ce qui est du traitement médiatique des trois cas de F&A que nous avons choisi d'approfondir, nous avons observé une faible importance accordée aux clients ou à la marque, comparativement aux autres sujets traités : tous cas confondus, seulement 25 articles évoquent

des aspects marketing alors que 384 traitent des aspects stratégiques, financiers, etc. De même, dans les entretiens sélectionnés, l'impact marketing de la F&A est très peu évoqué. De manière générale, les F&A ne sont donc que très peu abordées d'un point de vue marketing dans la presse et le rôle du client semble négligé. L'intérêt de notre recherche est donc de comprendre si cette faible prise en compte des clients se justifie de manière empirique. En effet, quasi absent dans les articles de presse et dans les articles scientifiques, nous pensons que le client et ses perceptions constituent toutefois un facteur de réussite ou d'échec d'une F&A (Papavasileiou, 2015). Dès lors, avant d'interroger les consommateurs, il nous semble opportun de cerner les points de vue de personnes expertes pour les trois cas sélectionnés.

2. Comptes-rendus des entretiens d'experts

Afin de comprendre davantage les cas de F&A que nous avons sélectionnés pour notre recherche empirique, nous avons rencontré, pour chacun, une personne interne à l'organisation dans le but de comprendre les principaux tenants et aboutissants de la F&A en question. Nous allons présenter ici de manière synthétique les informations reçues lors de ces trois entretiens.

2.1. UCL Mons : entretien avec Bart Jourquin

Durant la fusion entre les FUCaM et l'UCL, Bart Jourquin était recteur des FUCaM. Son mandat avait débuté au moment des négociations autour du projet de fusion entre les quatre universités catholiques de la Communauté Française (FUCaM, UCL, FUNDP et Saint-Louis). Suite à l'échec de la fusion à quatre, les FUCaM et l'UCL ont donc décidé de fusionner à deux, profitant de ce qui avait été négocié lors du projet précédent. Le processus de négociation s'est déroulé sous forme de groupes de travail dans lesquels se trouvaient des représentants des professeurs, des assistants et des étudiants.

La principale motivation de cette F&A est d'ordre financier. En effet, les regroupements d'universités étaient incités via la promesse d'annulation du nombre plafond d'étudiants pour leur financement. Ainsi, en fusionnant, l'UCL a vu se supprimer le nombre d'étudiants à partir duquel son financement n'augmentait plus. Notons également des motivations d'ordre stratégique puisque la fusion a permis aux FUCaM d'obtenir un rayonnement national et

international plus important et à l'UCL d'être présente dans le Hainaut. Des motivations en termes de ressources et compétences sont également à mentionner.

Selon Bart Jourquin, la fusion a surtout impacté deux des trois missions de l'université : à savoir l'enseignement et le service à l'environnement. Pour lui, les étudiants sont les grands bénéficiaires de la fusion puisque, grâce à elle, ceux-ci se sont vu offrir plus de destinations Erasmus ainsi que l'accès aux cours donnés à Louvain (et inversement pour les étudiants de Louvain), comme l'a relayé la presse sur le sujet. De plus, le nom UCL est davantage valorisé sur le marché de l'emploi. En revanche, il déplore le manque de développement de la recherche à Mons, malgré les opportunités nées de la F&A. Enfin, en termes de gestion de l'université, la fusion a impliqué une diminution de l'autonomie de Mons au profit d'une harmonisation des procédures avec Louvain-la-Neuve, les rendant ainsi parfois plus longues. La fusion a toutefois permis de développer l'Administration des Etudes, qui n'existait pas avant. Le type de F&A est difficile à formuler. Ainsi, nous dirons que le cas UCL Mons se situe entre la symbiose et l'absorption. En effet, bien que les spécificités des sites soient plus ou moins conservées, la tendance est de s'aligner sur le partenaire qu'est l'UCL, comme le laisse d'ailleurs penser le nouveau nom de l'institution.

À ce sujet, deux tendances existaient au sein des FUCaM : les défenseurs de l'identification de l'université montoise (soit via le nom soit via la ville) et ceux favorables au changement. L'impact en termes d'image s'est posé et la décision a été de prendre la dénomination UCL, notamment en raison du rayonnement de l'institution. Par ailleurs, nous remarquons que l'appellation FUCaM refait peu à peu apparition. En effet, sur les supports de communication d'évènements divers, est indiqué 'UCL Mons – campus FUCaM'.

2.2. Carrefour Market Groupe Mestdagh : entretien avec Guy Piérard

Guy Piérard est actuellement Directeur Opérationnel Intégré pour le groupe Mestdagh et dirige une cinquantaine de Carrefour Market Groupe Mestdagh.

Le groupe Mestdagh a connu plusieurs changements d'enseigne. Le premier a eu lieu en 1979 lorsque les Supermarchés Mestdagh sont devenus des Super M. En 1995, après le rapprochement avec Promodès un an auparavant, Super M devient Champion Groupe Mestdagh. Enfin, suite au rachat de Promodès par Carrefour en 2013, Champion est devenu Carrefour Market Groupe Mestdagh. Au-delà du changement d'enseigne, notons un changement en termes de stratégie et de logistique puisque c'est à présent Carrefour Belgique qui dicte la stratégie des Carrefour Market Groupe Mestdagh. Par ailleurs, les rayons 'frais'

(boucherie, boulangerie, fruits et légumes), considérés comme stratégiques par le groupe belge, restent sous la gestion de Mestdagh. Au regard de Johnson et al. (2014), l'opération s'apparenterait donc à une symbiose puisque nous observons un partage des compétences établi sur les spécificités des deux groupes. En revanche, le rachat de Promodès par Carrefour est une absorption de la cible par l'acquéreur.

Bien que Mestdagh soit donc plus à considérer comme la cible que le leader de l'opération, il était nécessaire pour le groupe belge d'évoluer de la sorte. En effet, grâce au rapprochement avec Carrefour, le groupe jouit d'un meilleur pouvoir de négociation avec les fournisseurs, lui permettant ainsi de réaliser des économies d'échelle. Par ailleurs, pour Carrefour, il s'agit du rachat d'un concurrent (Promodès, partenaire de Mestdagh), lui permettant ainsi de consolider sa position sur le marché. Confirmant l'étude de Deloitte (2011, en ligne) sur les motivations aux F&A dans le secteur de la grande distribution, il s'agit bien, tant pour Mestdagh que pour Carrefour, de motivations stratégiques.

Pour le consommateur, cette opération a eu plusieurs impacts tels que la disparition de certaines références et l'apparition des MDD³¹ Carrefour. Selon Guy Piérard, le passage de Champion à Carrefour Market a été plus difficile pour les clients que le passage de Super M à Champion. Une enquête³² (2013) a d'ailleurs été réalisée auprès des clients 'perdus' afin de comprendre les raisons de leur défection. Ainsi, les facteurs de départ sont essentiellement : la diminution de la variété des produits, de leur disponibilité, de la fraîcheur, de l'attractivité des rayons frais.

Enfin, Guy Piérard note que le passage de Champion Groupe Mestdagh à Carrefour Market Groupe Mestdagh n'est pas forcément clair pour le consommateur en raison de la confusion possible avec les Carrefour Market n'appartenant pas au groupe Mestdagh et les autres formats d'enseigne du groupe Carrefour, tels que l'Hyper ou l'Express.

2.3. BNP Paribas Fortis : entretien avec Maxime Jadot

Maxime Jadot est actuellement le Président Directeur Général de BNP Paribas Fortis. En 2009, au moment du rachat de Fortis par BNP Paribas, Maxime Jadot était Président de Fortis Banque France, il n'a donc pas participé aux négociations mais a pu nous fournir quelques informations sur le sujet.

³¹ MDD : marques de distributeur.

³² Le résumé de cette enquête se trouve en annexe 4.

L'objectif du rachat de Fortis par BNP Paribas était d'éviter la faillite de la banque belge. Il s'agit donc d'une motivation stratégique dans le but d'empêcher la fermeture de l'institution. Selon Maxime Jadot, Fortis et BNP Paribas sont deux banques complémentaires. Non seulement en termes de couverture géographique, mais aussi en termes de potentiel de développement et de clientèle.

Le premier impact du rachat est notable : la banque belge n'est plus une maison-mère mais est devenue la filiale d'un groupe plus important. Au niveau de son fonctionnement, cela a donc eu certaines conséquences puisque toute une série de pratiques propres à BNP Paribas sont dorénavant appliquées, tant pour la clientèle entreprise que private banking. En revanche, pour ce qui est de l'activité en agence, la banque continue d'appliquer ce qui se faisait du temps de Fortis. Notons par ailleurs que dans les autres pays que la Belgique, tout a été intégré dans les activités de BNP Paribas. Au regard de la typologie retenue par Johnson et al. (2014), il s'agit donc d'une absorption de Fortis par BNP Paribas.

Concernant le nom de la nouvelle banque, une étude de marché avait été menée. Les résultats ont montré que le meilleur moyen de ne pas frustrer la clientèle Fortis était de juxtaposer les deux noms. En effet, cela permet d'intégrer le changement tout en conservant l'ancrage local de la banque, comme les articles de presse collectés dans la phase précédente nous l'avaient indiqué. Toutefois aucune enquête, pour évaluer l'impact en termes d'image suite au changement de nom, n'a été réalisée. Notons qu'en France, Fortis Banque France est passée sous le nom BNP Paribas, sans Fortis, la référence à la banque belge étant moins importante³³. Après le rachat, une enquête de satisfaction a été réalisée auprès des clients. Concernant les entreprises, leurs craintes étaient surtout liées au possible changement de service. Un travail a donc été mené par Maxime Jadot pour les rassurer et leur expliquer que la banque continuerait d'offrir son service d'aide. Pour les particuliers, l'inquiétude était davantage liée aux dépôts effectués. Leur réaction a donc été le soulagement suite à l'intervention de l'Etat et ensuite à celle de BNP Paribas. Actuellement, le niveau de satisfaction des particuliers n'a pas encore rattrapé celui de 2007 alors que pour les entreprises, il est très élevé. Cela peut s'expliquer par une saturation de la satisfaction, difficile à dépasser à partir d'un certain niveau pour les particuliers en raison, notamment, du nombre important de clients, alors que les entreprises sont moins nombreuses et il est donc plus facile de se focaliser sur son travail.

Enfin, Maxime Jadot a précisé que le changement de marque n'avait eu aucun impact sur la politique de sponsoring initialement développée par Fortis Banque. De fait, comme nous

³³ Nous avons demandé à Maxime Jadot s'il pensait, qu'à terme, BNP Paribas Fortis pourrait s'appeler BNP Paribas, mais celui-ci ne se prononce pas sur le sujet.

l'avons vu dans l'analyse de la presse, le contrat de la banque avec le Sporting d'Anderlecht a été conservé, sous réserve de résultats maintenant le club au niveau européen afin de rester en ligne avec la stratégie de la banque.

2.4. Note conclusive

Ces trois entretiens nous ont permis de mieux comprendre les trois cas de F&A que nous avons choisi d'investiguer. Ainsi, nous avons mis en avant les enjeux et implications des F&A sur les entreprises impliquées dans le processus. L'avis des trois experts est unanime : la F&A était nécessaire pour l'organisation concernée. De plus, la principale motivation est d'ordre stratégique puisque l'objectif de ces F&A était de renforcer la position de l'organisation cible. Complémentaires à la revue de presse et à la revue de littérature, les conclusions tirées de ces entretiens seront utilisées pour affiner les analyses des entretiens de consommateurs.

SECTION 2 – PRÉSENTATION DES ANALYSES DES ENTRETIENS DE CONSOMMATEURS

A travers cette seconde section, nous allons présenter l'analyse de contenu des entretiens réalisés avec les consommateurs. L'objectif est, in fine, de mettre en lien ces observations avec la revue de littérature ainsi qu'avec certains concepts ayant émergé de la lecture des entretiens. Ainsi, deux parties constituent le compte-rendu de notre analyse : le redéploiement des marques et l'évaluation de la F&A en tant que telle.

1. Observations introductives

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous souhaitons faire le point sur quelques observations nécessaires à la compréhension des analyses.

Il nous semble pertinent d'évaluer l'intérêt des individus pour le processus de F&A en tant que tel. En effet, il s'avère nécessaire de comprendre dans quelle mesure les individus se sont sentis concernés par le processus de F&A. Pour ce faire, nous avons tout d'abord analysé les verbatim relatifs à l'évolution des organisations choisies pour nos cas d'étude. Ainsi, 19 répondants sur 36 évoquent spontanément et explicitement la F&A comme élément lié à l'évolution de l'organisation. Notons que la référence à la F&A est principalement faite au regard du changement de nom de l'organisation.

Verbatim	Répondant
<i>Donc j'ai étudié aux FUCaM. C'est devenu l'UCL quand j'étais en dernière année de master. Donc quand j'étais en première année de master j'étais encore aux FUCaM mais mon diplôme c'est UCL.</i>	UCL Mons 6
<i>C'était pas Carrefour Market à l'époque c'était Mestdagh mais c'est parce que ce sont les premiers qui ont fait des supermarchés et que c'était plus facile pour faire les courses.</i>	Carrefour Market Groupe Mestdagh 3
<i>Quand j'étais jeune c'était la CGER, à laquelle on collait des timbres sur un vieux livret puis après c'est devenu, je suis passé dans le giron après la CGER ça a été repris par Maestro [correction : CGER Société Générale, Fortis, BNP Paribas Fortis] puis après c'est devenu Fortis puis BNP Paribas Fortis malheureusement parce que l'Etat belge n'a pas su prendre les mesures qui s'imposaient en 2008.</i>	BNP Paribas Fortis 1

Tableau 9: Evolution spontanée, F&A - verbatim

Par ailleurs, sur les douze répondants du cas BNP Paribas Fortis, trois seulement ont évoqué spontanément et explicitement la F&A, contre sept sur douze pour Carrefour Market Groupe Mestdagh et neuf sur douze pour UCL Mons.

Afin de compléter ces observations, nous avons comptabilisé le nombre de personnes affirmant être désintéressées par la F&A, soit 14 sur 36.

Verbatim	Répondant
<i>Je crois pas et moi je m'en fous. [...] Je l'ai suivie mais un peu de loin parce qu'on en parlait beaucoup mais je trouvais ça un peu chiant.</i>	UCL Mons 1
<i>Oui il y a à peu près deux ou trois ans... non je ne sais pas sans doute que c'est un changement de société, des entrepreneurs, est-ce que le groupe Mestdagh a revendu ses actions, je sais pas si c'est des actions mais..., à quelqu'un d'autre. Non je ne sais pas je ne me suis pas franchement intéressée.</i>	Carrefour Market Groupe Mestdagh 6
<i>Non, ça s'est passé. On n'est pas très attentifs avec ce genre de problème, je pense...</i>	BNP Paribas Fortis 9

Tableau 10: Désintérêt pour la F&A - verbatim

Près de la moitié des répondants au cas BNP Paribas Fortis, soit cinq sur douze, affirment être désintéressés et, parmi eux, aucun n'a évoqué la F&A spontanément. Sur les sept répondants sur douze pour le cas Carrefour Market Groupe Mestdagh, quatre ont quand même évoqué la F&A. Enfin, les deux répondants du cas UCL Mons affirmant ne pas être intéressés par la F&A l'ont toutefois spontanément évoquée.

Cette importante différence entre les trois cas peut s'expliquer par les spécificités des secteurs. En effet, alors que l'université est une organisation dans laquelle les répondants passent/ont passé énormément de temps, la banque est un lieu où l'on se rend de manière plutôt occasionnelle, surtout dans le contexte actuel de la digitalisation des services. Le

supermarché, quant à lui, se situe entre les deux puisque les répondants ne s'y rendent pas tous les jours mais un peu plus souvent qu'à la banque.

Enfin, seuls trois répondants, tous en rapport avec le cas BNP Paribas Fortis, affirment avoir recherché de l'information sur la F&A. Contrairement aux secteurs de l'éducation et de la grande distribution, le secteur bancaire est un secteur risqué, expliquant pourquoi seules des interrogées sur ce cas ont recherché de l'information sur le sujet. Par ailleurs, le faible nombre s'explique par un désintérêt affirmé pour la F&A par cinq autres répondants. Enfin, la moitié des répondants au cas UCL Mons n'ont pas jugé nécessaire de rechercher de l'information car ils considéraient être assez bien informés à la source.

Maintenant que nous avons posé le cadre général de notre analyse, il convient d'en présenter les principales observations.

2. Le redéploiement des marques

Comme nous l'avons mentionné dans la revue de littérature, l'implication la plus visible des opérations de F&A consiste en un redéploiement des marques en présence. Pour cette analyse portant sur le changement de marque après la F&A, nous allons procéder cas par cas avant de mettre en évidence les points communs et différences entre les secteurs choisis.

2.1. FUCaM et UCL : UCL Mons

La fusion entre les FUCaM et l'UCL a eu pour effet la disparition de la marque FUCaM (tant pour le nom que pour le logo) au profit de la marque UCL Mons, voire UCL tout court comme lors de la publication d'articles de certains professeurs par exemple. Nous observons donc l'abandon d'une des deux marques et le maintien de celle de son partenaire. Cela s'apparente à priori à une stratégie de support au 'cheval le plus fort', selon laquelle le nom et le logo du leader sont préservés, à savoir la stratégie 1 d'Ettenson et Knwoles (2006). Cependant, le mot 'Mons' indique clairement la localisation géographique de l'entité, présentée, dès lors, comme une communauté particulière de l'UCL. Or, selon le support au 'cheval le plus fort', seule une marque est censée subsister, se différenciant ainsi d'une stratégie combinant le meilleur des deux entités. Le cas UCL Mons est donc un cas particulier où une référence est faite à l'entité d'origine mais pas à sa marque initiale.

Lorsque nous avons demandé aux répondants de nous dire dans quelle université ils étudient/ont étudié, sept ont spontanément parlé du nom FUCaM et du nom UCL Mons (voire UCL pour l'un d'entre eux). Deux ont uniquement cité le nom FUCaM et deux ont dit UCL Mons ou UCL. Cette première observation nous indique que la marque FUCaM reste assez présente. Par ailleurs, nous n'observons aucun lien entre le nombre d'années 'passées' aux FUCaM proportionnellement à celui 'passé' à l'UCL Mons et l'appellation privilégiée par le répondant. Notons toutefois que les répondants 3 et 5 ayant dit respectivement UCL et UCL Mons ont davantage connu l'UCL Mons que les FUCaM.

Cinq répondants sur douze se sont exprimés sur l'importance de l'identification géographique de l'UCL Mons (*« C'était important de garder Mons mais les FUCaM les gens savent pas forcément non plus ce que ça veut dire, les initiales, quel est le... ça reste quand même que Facultés Universitaires Catholiques de Mons donc en soi Facultés Universitaires Catholiques on pourrait dire la même chose de Louvain donc ça c'est pas ce qui caractérisait vraiment le site de Mons. Mais le fait d'avoir gardé le nom de la ville ça c'était quand même important. »*, UCL Mons 9). Par ailleurs, parmi les personnes interrogées, deux sont actuellement assistantes à l'UCL Mons et celles-ci révèlent un certain paradoxe par rapport au nom utilisé pour nommer l'université. Elles expliquent que le contexte influence l'appellation privilégiée : UCL Mons ou UCL. Une première distinction est à faire entre la période d'études et la période post-études. En effet, en tant qu'étudiant, la tendance serait de favoriser l'appellation UCL Mons afin de se démarquer des autres étudiants de l'UCL, alors qu'une fois diplômé, il serait préférable de parler de l'UCL afin de bénéficier de la renommée de l'organisation. Ainsi, le répondant 3 affirme : *« Donc ça c'est une différence c'est que, quand tu réfléchis, quand tu as fini tes études tu veux surtout pas qu'il y ait Mons sur ton diplôme parce que tu veux faire croire que tu es dans une grande université, que tu as fait tes études à l'UCL, la super UCL, mais quand t'es [étudiante] à l'UCL tu veux que le Mons apparaisse sur ton logo, sur tes travaux. Donc ça c'est une différence. »*. La seconde distinction concerne le lieu où l'on se trouve lorsque l'on évoque l'université : en Belgique, on dira UCL Mons alors qu'à l'étranger, on dira UCL, comme l'explique le répondant 6 : *« Après c'est vrai qu'officiellement UCL Mons, ça ne veut pas dire grand-chose quoi. Encore une fois, quand on est en conférence, on nous motive à pas utiliser le Mons quoi. Quand je vais quelque part en Europe, je dis que je viens de l'UCL, pas de l'UCL Mons. [Donc en Belgique tu dis UCL Mons mais sortie de la Belgique... ?] Complètement ! En plus ça veut rien... fin va expliquer à quelqu'un qui vit au Canada UCL Mons, il s'en fiche ! quand je suis à l'étranger j'utilise le terme UCL mais ici je dis UCL Mons. »*.

Au-delà des considérations concernant l'identification géographique de l'UCL Mons, quatre répondants évoquent le manque de notoriété du nouveau nom. Selon eux, l'UCL est connue, les FUCaM étaient connues, mais l'UCL Mons ne l'est pas. Ce manque de notoriété, les répondants le déplorent tant au niveau des potentiels étudiants qu'au niveau des entreprises : « *Quand on est en salon de l'étudiant les gens tu leur dis UCL Mons ben ils savent pas c'est où. Puis tu leur dis les FUCaM, « ah oui les FUCaM ! ». », UCL Mons 6 ; « [...] mais surtout parce que la communication à ce niveau-là c'était zéro quoi. Il y a clairement rien et tu parles à un patron d'entreprise aujourd'hui, il sait pas ce que ça veut dire UCL Mons et il comprend pas, il comprend pas ton CV quand il voit ça. », UCL Mons 8.*

Enfin, le débat sur le nom de la nouvelle entité suscite d'autres réactions relatives au :

- manque d'intérêt à faire référence à la marque d'origine (4/12) : « *Ben j'ai pas l'impression qu'il a lieu d'être. C'est nous qui l'avons ajouté mais il représente rien au final donc il vaut mieux dire UCL. », UCL Mons 7 ;*
- la difficile adaptation (4/12) : « *On a toujours l'habitude de dire les FUCaM, moi j'ai pas encore pris le réflexe d'appeler ça UCL Mons. Je dis encore « je vais aux FUCaM » », UCL Mons 10 ;*
- l'importance de l'ancien nom (3/12) : « *Ben je pense que la marque FUCaM avait un impact aussi dans la région, c'était reconnu, surtout en école de gestion, fin c'est une école qui est reconnue, fin voilà faut spécifier quoi. », UCL Mons 10 ;*
- la confusion avec un concurrent (3/12) : « *Et le fait que certaines personnes par la suite confondaient UMons et UCL Mons. [...] parce que la personne a mal compris et même dans la presse c'était commun de voir ça. », UCL Mons 3 ;*
- la perte d'identité résultant de la suppression du nom d'origine (2/12) : « *Mais je trouve ça un peu dommage que ça soit devenu UCL Mons parce que je trouve ça normal mais en même temps je me dis qu'ils auraient quand même pu garder leur nom et en disant voilà on a fusionné mais ils sont partenaires mais c'est la FUCaM quoi parce que c'est la faculté universitaire de Mons quoi. », UCL Mons 1 ;*
- l'impression que le nom reflète le contrôle de l'organisation partenaire sur l'organisation d'origine (1/12) : « *[...] parce qu'UCL n'a pas changé, ça s'appelle toujours UCL mais FUCaM a changé donc on dirait que l'UCL a le pouvoir sur la FUCaM quoi. », UCL Mons 11.*

Concernant le logo choisi pour la nouvelle entité, à savoir le même que celui de l'UCL avec 'Mons' inscrit en-dessous, les répondants considèrent :

- cohérent d'avoir changé de logo (6/12) : « *Ça ça me semble aussi logique, fin on n'allait pas créer un logo tout à fait à part et complètement décalé par rapport... fin la fusion ça fait qu'on est rattachés forcément à la, à la globalité et donc à nouveau c'est la suite logique quoi donc c'est normal que le logo corresponde à celui de l'institution-mère, façon de parler.* », UCL Mons 9 ;
- qu'ils n'ont pas d'avis (3/12) : « *Ben c'est exactement le même que celui de Louvain, avec Mons dessus donc ça fait Louvain à Mons quoi. Oui il est pas mal... il y a rien de, rien à dire dessus.* », UCL Mons 7 ;
- que le logo ne permet pas d'identifier géographiquement l'organisation (2/12) : « *Le Mons je pense qu'il faut peut-être l'écrire ou mettre une adresse ou quelque chose comme ça.* », UCL Mons 6.

Comme le montrent nos observations, les répondants se sont exprimés de manière plus variée sur le nom que sur le logo de la marque, considérant davantage le nom comme porteur de l'identité du campus. Cela peut s'expliquer par le fait que, comme nous l'avons évoqué dans la revue de littérature, le nom reflète les valeurs de la marque, son identité, il est signe de reconnaissance (Chevalier et Mazzalovo, 2003). C'est grâce au nom que la marque existe et persiste. En revanche, le logo n'est qu'une représentation de la marque et fait partie de l'identité visuelle de celle-ci. Dans ce contexte, changer de nom semble pour certains induire une perte d'identité ou un sentiment de contrôle d'une organisation sur l'autre, comme l'illustrent les verbatim. Remplacer le nom FUCaM par UCL Mons équivaldrait donc à une absorption de la marque originale par la marque partenaire de la F&A. Pour rappel, nous avons mis en évidence la potentielle corrélation entre les stratégies de redéploiements de marques et les rapports de force lors des F&A.

Notons que comme Bart Jourquin l'a signifié, un retour à l'appellation FUCaM sur certains supports de communication s'observe actuellement. Si cela va dans le sens des répondants pour qui la marque FUCaM demeure importante, l'ancien recteur de l'université n'est pas de cet avis. En effet, cela peut être perçu comme un retour en arrière ou, en quelque sorte, une régression. Pour lui, comme pour le répondant 8, la marque FUCaM aurait dû perdurer pendant une période de transition avant d'être définitivement remplacée par UCL. En effet, selon le répondant 8, « *il fallait vraiment garder une référence aux FUCaM, au moins quelques années pour une période de transition* ». Cela s'apparente à la stratégie 3 d'Ettenson

et Knowles (2006) selon laquelle les marques des partenaires sont utilisées sans changement durant une période de transition avant que la marque du partenaire soit la seule utilisée. Basu (2006) parle également de marque flexible en tant qu'étape intermédiaire avant le passage à la marque du leader. Le répondant 11 a suggéré une autre alternative quant au redéploiement de la marque (« *En fait c'est parce que maintenant on voit, fin même pour le logo on a repris le même logo que l'UCL, on a juste mis Mons, ça aurait été mieux de tout créer ensemble. Donc recréer un logo, recréer un nom, etc.* »). Celle-ci renvoie à la stratégie 9 d'Ettenson et Knowles (2006), à savoir la création d'une marque totalement différente et nouvelle, reflétant ainsi un rapport de force plus équitable.

Enfin, si le nom UCL Mons remplit bien les impératifs cités par Lewi et Rogliano (2006), tels que le fait d'être court et prononçable, il semble porter à confusion avec le nom d'un concurrent direct : l'UMons. Ce constat va à l'encontre de l'objectif premier du nom de marque, à savoir sa mémorisation (Lewi et Rogliano, 2006). En effet, auditivement proche d'un nom existant et relativement connu, le nom UCL Mons n'est pas correctement mémorisé ni associé à la bonne institution et est source de confusion.

2.2. Mestdagh et Carrefour : Carrefour Market Groupe Mestdagh

Suite au rachat de Promodès par Carrefour, les magasins Champion sont passés sous l'enseigne Carrefour Market Groupe Mestdagh. Le 'Groupe Mestdagh' agit comme une signature signifiant que les magasins Carrefour Market appartiennent au groupe belge, les différenciant ainsi des Carrefour Market classiques gérés par le groupe Carrefour. De prime abord, le nouveau nom de marque pourrait faire penser à la stratégie 8 d'Ettenson et Knowles (2006), étant une stratégie combinant le meilleur des deux entités. En effet, avec sa signature, le Groupe Mestdagh semble endosser l'appellation Carrefour Market. Toutefois, selon la stratégie 8, c'est l'entreprise acquéreur qui devrait endosser l'entreprise acquise. Or, dans notre cas, Mestdagh, bien qu'elle ne soit ni acquéreur, ni acquise, est le petit distributeur à côté du grand Carrefour. De plus, bien que le logo soit celui de Carrefour, la couleur verte, emblématique du groupe belge, reste présente. Dès lors, Carrefour n'endosse pas totalement son partenaire.

Sept répondants sur douze nomment leur supermarché 'Carrefour Market'. Un d'entre eux évoque l'évolution du nom de l'enseigne. Trois répondants, dont un rappelle le changement de nom, disent uniquement « le Carrefour de ... ». Enfin, deux répondants continuent à

appeler leur supermarché 'Champion'. La particule 'Groupe Mestdagh' n'a donc jamais été utilisée par les répondants pour nommer leur supermarché.

Les répondants considèrent la référence à Mestdagh comme :

- importante (5/12) : *« Je pense que l'image est bonne. Dans l'ensemble, il donne une bonne image et... fin le groupe Mestdagh, vu son évolution, a une bonne image, je trouve qu'il reste au niveau qualitatif, on a une idée de qualité quand on va au Champion. »*, Carrefour Market Groupe Mestdagh 4 ;
- inutile (2/12) : *« C'est long hein ! Carrefour Market ça me suffit, je ne rajoute jamais le groupe Mestdagh. Si ça leur fait plaisir de se rappeler qu'ils étaient Mestdagh avant... moi... »*, Carrefour Market Groupe Mestdagh 10 ;
- un moyen de compenser les pertes suite à la F&A, de faire patienter les clients (1/12) : *« C'est long, à mon avis c'est pour faire patienter avant de trouver un plus petit nom. Personne ne dit « je vais chez Carrefour Market Groupe Mestdagh »... je sais pas mais... c'est juste pour que les gens se souviennent et continuent peut-être à aller et après que ça va disparaître. Fin je sais pas, c'est peut-être une bêtise mais... »*, Carrefour Market Groupe Mestdagh 8.

Enfin quatre répondants sur douze accordent peu d'intérêt au nom de l'enseigne : *« J'ai pas vraiment d'opinion là-dessus hein. Je pense que dans l'ensemble c'est pas mauvais mais à part ça j'ai pas d'opinion là-dessus. »*, Carrefour Market Groupe Mestdagh 12.

Concernant le logo, onze répondants sur douze ne sont absolument pas intéressés par lui : *« Ça n'a pas d'importance, ça ne m'intéresse pas. »*, Carrefour Market Groupe Mestdagh 5.

Tout comme pour le cas précédent, les répondants se sont plus exprimés sur le nom que sur le logo, ce dernier n'étant d'ailleurs pas du tout considéré comme important.

Nous observons deux types de justifications pour expliquer l'attachement des répondants à l'appellation Mestdagh : quatre rappellent l'ancrage local (belge voire carolo) de la maison Mestdagh, et un perçoit cela comme un gage de qualité. Quelle que soit la raison, la signature est donc toujours considérée comme un rappel de l'identité de l'enseigne de distribution, contrairement au logo, considéré comme élément secondaire. En revanche, pour certains répondants, cette référence n'a pas lieu d'être car *« on sait »* que c'est Mestdagh et cela alourdit le nom. Enfin, le répondant 8 perçoit ce redéploiement de la marque comme une transition avant le retrait définitif du nom Mestdagh, à savoir comme la stratégie 3

d'Ettensons et Knowles (2006) : une marque flexible intermédiaire (Basu, 2006). Notons que, au vu du verbatim, cela ne semble pas être perçu très positivement par le répondant.

2.3. Fortis et BNP Paribas : BNP Paribas Fortis

Suite à son rachat, Fortis est devenue BNP Paribas Fortis. Le redéploiement de la marque fait donc référence à une stratégie combinant le meilleur des deux entités au niveau du nom mais pas au niveau du logo puisque c'est le logo de BNP Paribas qui a été choisi³⁴. Une nouvelle fois, les typologies présentées précédemment ne font pas état d'une telle stratégie. En effet, les typologies énoncées par les différents auteurs proposent soit la combinaison des noms et logos de chacun, soit la combinaison des noms et la création d'un nouveau logo, soit une association entre le nom du leader et le logo de la cible. Comme Maxime Jadot nous l'a expliqué (entretien, 1/4/16), ce nom a été choisi car, selon une étude de marché, c'est celui qui permettait le mieux de conserver l'identité belge de la banque tout en s'inscrivant dans le changement opéré par la F&A. Toutefois, sur les douze répondants, seul un répondant considère cohérent d'avoir repris le nom des deux banques (« *Ben c'est un nom qui permet de faire le lien avec tout ce qui est à l'intérieur comme ça les consommateurs des différentes banques ne sont pas, ne sont pas perdus. On voit du coup le lien clair avec la BNP* », BNP Paribas Fortis 12) et trois reconnaissent l'importance de faire référence à Fortis (« *BNP Paribas Fortis, ben ce qui est chouette c'est que Fortis est quand même resté donc tu as quand même une connotation de la banque principale de Belgique donc ça c'est quand même bien, sinon le reste c'est un nom comme un autre.* », BNP Paribas Fortis 5). Par ailleurs, les autres répondants affirment :

- ne pas s'intéresser au nom de leur banque (6/12) : « *Ben j'en pense que s'ils veulent s'appeler comme ça, c'est leur problème. Je n'ai pas d'idée sur la question.* », BNP Paribas 9 ;
- ne pas voir l'intérêt de garder le nom Fortis (1/12) : « *C'est long, il y a beaucoup. On aurait pu garder simplement BNP vu que ça a été racheté mais je ne me suis pas trop posé la question non plus voilà.* », BNP Paribas 7 ;
- que la combinaison des noms des deux banques est un moyen permettant de compenser les pertes liées au rachat (1/12) : « *Ils ont bien compris en France que dire que c'était la BNP Paribas n'allait pas être digeste vis-à-vis des Belges et ils ont collé*

³⁴ Notons toutefois, qu'en France, la division Fortis est passée sous le nom BNP Paribas, sans référence aucune à l'ancienne banque belge.

Fortis hein. Pour la Belgique parce que quand vous regardez un tournoi de tennis en France, c'est BNP. BNP Paribas Fortis c'est justement la petite touche de couleur pour faire passer la pilule amère au niveau Belgique, sans quoi ils auraient pu se passer du mot Fortis. Mais ils se sont dit « les Belges sont trop riches, on va quand même leur laisser un petit peu Fortis », BNP Paribas Fortis 1.

Un autre reconnaît la difficile adaptation au nouveau nom (« *Et puis maintenant c'est BNP Paribas mais je dis toujours Fortis.* », BNP Paribas 10). Nous avons également observé cela lorsque nous avons demandé aux répondants de nous dire quelle était leur banque principale. En effet, seuls trois ont dit BNP Paribas Fortis et deux BNP Fortis. Trois ont dit BNP Paribas, un a même uniquement cité BNP, et trois ont simplement dit Fortis. Enfin, un répondant envisage surtout le changement de marque comme une opération coûteuse (« *Et si demain ils décidaient de changer de nom pour une raison x, y ou z, ce que je verrai moi c'est que ça va coûter probablement de toute façon, ne fut-ce que les papiers à en-tête etc. donc non j'y verrai plutôt un coût* », BNP Paribas 2).

Concernant le logo, l'avis est unanime : onze répondants n'y accordent aucun intérêt (« *C'est pas le logo qui va changer quelque chose. C'est pas grâce au logo que je vais rester à la banque quoi. Si je reste à la banque-là c'est parce que j'ai un intérêt.* », BNP Paribas Fortis 4) et un répondant reconnaît la cohérence d'avoir choisi le logo de BNP Paribas en tant que partie principale du nouveau groupe (« *Mais il y a une continuité justement par rapport, allez, à la grosse partie du groupe donc c'est logique d'avoir voulu prendre celui-là pour garder cette continuité. Maintenant, peut-être que les consommateurs Fortis à la base ont dû s'adapter un peu mais c'est normal, il y a des changements de logo lors des fusions-acquisitions, c'est normal quoi.* », BNP Paribas Fortis 12).

Bien que la moitié des répondants soit désintéressée par le changement de nom de l'entité, nous observons que la référence à la banque initiale est importante pour quatre répondants dans le sens où il s'agit d'un rappel des origines de celle-ci, en tant que partie de son identité. C'était d'ailleurs l'objectif de la banque qui souhaitait combiner la solidité et le sérieux incarnés par BNP Paribas et l'ancrage belge de Fortis (entretien avec Maxime Jadot, 1/1/16). Par ailleurs, le répondant 1 perçoit cela comme une compensation des pertes et son verbatim montre un sentiment très négatif à l'égard de l'opération de F&A. Le logo, quant à lui, suscite beaucoup moins d'intérêt.

2.4. Note conclusive

Tout d'abord, nous remarquons que, quel que soit le secteur, le nom et le logo de la nouvelle entité ne sont pas évalués de la même manière par les répondants. En effet, alors que le nom de la nouvelle entité suscite des réactions plutôt diverses, le logo suscite surtout du désintérêt. Notons toutefois que pour le cas UCL Mons, la moitié des répondants reconnaît la cohérence d'avoir adopté le logo de l'université partenaire.

Ensuite, pour 16 répondants sur 36, la référence à la marque initiale ou à la localisation géographique de l'entité est essentielle dans le nouveau nom. Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, cela tient à la fonction identitaire du nom de marque.

Par ailleurs, la richesse des réponses est plus importante pour le cas UCL Mons et c'est aussi pour ces répondants que l'adaptation au nouveau nom de marque est la plus difficile. Cela peut s'expliquer par le fait que le temps journalier (et même annuel) passé à l'université est relativement plus important que le temps passé dans une banque ou un supermarché. Nous pouvons dès lors supposer une implication, et donc un attachement, plus importants pour ce type d'organisation, expliquant ainsi la diversité au sein du discours des répondants.

3. L'évaluation de la fusion-acquisition

Dans ce point, nous allons procéder en deux étapes. Afin de comprendre dans quelle mesure les répondants perçoivent l'organisation d'origine (la 'petite') et l'organisation partenaire de la F&A de manière similaire ou pas, nous allons tout d'abord comparer les descriptions qu'ils en font. Ensuite, nous nous intéresserons à la perception qu'ont les répondants de la nouvelle entité en comparant cette perception aux critères de choix de l'organisation d'origine. Nous comparerons également cette évaluation à l'avis global des répondants au sujet de la F&A. Cette seconde analyse permettra de mettre en évidence les critères 'déterminants' en matière d'évaluation des F&A par les consommateurs.

3.1. L'organisation d'origine et l'organisation partenaire

Dans cette analyse, nous nous intéressons à la manière dont les répondants perçoivent l'organisation d'origine (FUCaM, Champion Groupe Mestdagh, Fortis) par rapport à l'organisation partenaire de la F&A (UCL, Carrefour, BNP Paribas).

Douze critères ont émergé du discours des répondants pour décrire les organisations d'origine. Le tableau ci-après reprend le nombre de répondants pour chacun des critères pour chaque cas et ensuite pour les trois cas confondus.

Code	FUCaM	Champion	Fortis	3 Cas
Proximité humaine	12	0	0	12
Offre	4	3	0	7
Ambiance	5	1	0	6
Taille	5	1	0	6
Qualité	3	2	0	5
Infrastructures	3	1	0	4
Environnement	3	0	0	3
Prix	0	2	0	2
Proximité géographique	2	0	0	2
Sans intérêt particulier	0	2	0	2
Performance	0	0	1	1
Présence large	0	0	1	1

Tableau 11: Description de l'organisation d'origine - répartition des verbatim

Pour le cas UCL Mons, l'aspect proximité humaine est le plus important (tous les répondants l'ont évoquée), suivi de la taille, l'ambiance et l'offre. Pour le cas Carrefour Market Groupe Mestdagh, par ordre décroissant du nombre de répondants, les critères sont l'offre, la qualité et le prix suivis de l'ambiance, la taille et les infrastructures. Enfin, pour BNP Paribas Fortis, seul un répondant s'est exprimé (sur la performance et la présence du réseau). Notons que pour le cas UCL Mons, plusieurs répondants ont évoqué plusieurs critères alors que pour Carrefour Market Groupe Mestdagh et BNP Paribas Fortis, nous comptabilisons un nombre plus faible de déclarations par répondant. Encore une fois, nous supposons que l'attachement à l'organisation est un facteur explicatif de cette tendance.

Concernant l'organisation partenaire, treize critères et une abstention ont émergé du discours des répondants. Leur répartition numérique est reprise ci-après.

Code	UCL	Carrefour	BNP Paribas	3 Cas
Taille	8	6	0	14
Sans avis	2	3	7	12
Inconnue	0	1	5	6
Préférence pour un autre partenaire	0	3	3	6
Ambiance	6	0	0	6
Similitudes avec l'organisation initiale	5	0	0	5
Offre	2	2	0	4
Réputation	3	0	0	3
Qualité	2	0	0	2
Gestion	0	1	0	1
Prix	0	1	0	1
Contrôle sur l'organisation initiale	1	0	0	1
Eloignement géographique	1	0	0	1
Préférence pour pas de fusion	1	0	0	1

Tableau 12: Description de l'organisation partenaire - répartition des verbatim

Cette répartition numérique des critères cités montre que, dans quatorze cas, la taille de l'organisation est utilisée pour décrire l'organisation partenaire, tant dans le cas UCL Mons que Carrefour Market Groupe Mestdagh, mais pas BNP Paribas Fortis. En revanche, le critère ambiance ne concerne que le partenaire du cas UCL Mons. Enfin, pour le cas BNP Paribas Fortis, sept sur douze n'ont pas d'avis sur le partenaire et cinq ne le connaissaient pas avant la F&A. Les organisations partenaires étaient donc davantage familières pour les cas UCL Mons et Carrefour Market Groupe Mestdagh alors que pour le cas BNP Paribas Fortis, l'organisation partenaire ne l'était pas du tout. Cela s'explique par le fait que la banque française n'était pas présente en Belgique, contrairement à Carrefour et l'UCL qui l'étaient déjà depuis longtemps. Notons que trois répondants auraient préféré une autre entreprise partenaire (belge) pour le rachat de leur banque. Un répondant a proposé Dexia et KBC comme partenaires, un autre aurait préféré que la banque appartienne exclusivement à l'État belge, tandis que le troisième répondant n'a pas fait de proposition concrète. Pour le cas Carrefour Market Groupe Mestdagh, trois répondants ont également émis cet avis, préférant un partenaire belge ou un partenaire avec une offre de produits plus spécifique. Dans les trois cas, les répondants ont cité l'exemple de Delhaize.

En comparant les critères décrivant l'organisation initiale et l'organisation partenaire, nous observons que les critères taille, ambiance, offre et qualité étaient tant utilisés pour décrire l'organisation d'origine que pour décrire l'organisation partenaire³⁵. Il nous semble dès lors

³⁵ Notons que lorsque les répondants se sont exprimés sur ces critères, ils ne l'ont généralement pas fait en comparant directement les deux organisations, à l'exception de certains passages portant sur le cas UCL Mons. De manière générale, l'appréciation des répondants pour ces critères était donc absolue.

intéressant de confronter l'avis des répondants sur ceux-ci. Pour ce faire, nous avons effectué une comparaison intra-sujet, c'est-à-dire que nous nous sommes intéressée aux perceptions qu'un même répondant avait à l'égard des deux organisations sur ces critères. Notre analyse montre qu'aucun répondant n'a en même temps évoqué la qualité de l'organisation d'origine et la qualité de l'organisation partenaire, cinq l'ont toutefois fait pour la taille (4 UCL Mons et 1 Carrefour Market Groupe Mestdagh), quatre pour l'ambiance (4 UCL Mons) et deux pour l'offre (1 UCL Mons et 1 Carrefour Market Groupe Mestdagh). Notre analyse montre que pour le critère taille, l'organisation d'origine est perçue comme petite alors que l'organisation partenaire est perçue comme grande. Sur le critère ambiance, l'organisation d'origine est perçue comme familiale, avec un esprit de village, alors que l'organisation partenaire s'apparente davantage à une ville, à un lieu avec peu de liens entre les personnes. Concernant l'offre, les répondants en parlent en termes de contenu pour l'organisation d'origine et en termes de quantité, de diversité pour l'organisation partenaire. Le tableau présenté ci-après reprend quelques verbatim pour illustrer ces observations.

Code	Verbatim organisation d'origine	Verbatim organisation partenaire	Répondant
Taille	- <i>Et puis, ben le fait que, le fait que ça soit une plus petite université, ça laisse aussi plus de place en tant qu'étudiant pour t'impliquer. [...] qu'à la FUCaM, allez tu as quand même plusieurs associations, même si le CEFUC prend quand même une grosse place et c'est pas toujours la meilleure association pour s'impliquer facilement, mais celui qui veut peut y arriver quoi donc... ça j'aimais assez bien.</i> - <i>Ou sinon il n'est pas terrible mais comme il est petit, il me plaît. Je préfère celui de Gozée, si je peux dire, c'est plus, je vais dire, mieux agencé que celui de Marcinelle.</i>	- <i>Ben moi j'ai jamais voulu aller faire mes études à Louvain parce que pour moi c'était vraiment l'usine, donc sans aucune proximité, où t'étais vraiment un numéro, c'était vraiment des auditoires énormes où les gens se connaissaient pas trop. C'était 25000 ou 24000 étudiants je sais plus trop, fin vraiment le truc énorme quoi et ça me faisait vraiment peur dans cette idée-là de me dire « mais c'est énorme, comment je vais m'intégrer là-dedans ? comment je vais faire ma place ? » j'étais vraiment pas à l'aise avec cette idée-là</i> - <i>Ben à l'époque on y allait, j'y allais [chez Carrefour] , mais je prends beaucoup plus de temps si je vais là et je suis beaucoup plus tenté d'acheter autre chose. C'est plus grand, c'est ça, on est plus tenté en fait... d'acheter un peu de textile, même de la librairie,</i>	- UCL Mons 8 - Carrefour Market Groupe Mestdagh 10

		<i>l'audiovisuel... tandis que de l'autre côté, c'est les courses vite vite vite, on va à l'essentiel, l'alimentation.</i>	
Ambiance	- <i>C'est un campus vert aussi l'air de rien mais je trouve que l'environnement est sympa, il est pas trop loin de la ville, il est pas trop au centre non plus donc niveau animation ça va, il y en a quand il faut, il n'y en a pas quand il faut pas.</i>	- <i>Voilà on en parlait pour certaines sorties, j'avais été au Doudou de Louvain-la-Neuve. Sinon ouais c'est surtout en termes pour les autres sorties que je connaissais ça.</i>	- UCL Mons 4
Offre	- <i>Oui, je m'y sens bien, je vais bientôt partir et j'ai pas envie mais oui je m'y sens bien. C'est lié au sentiment de proximité, aux études. Je me suis bien plu dans mes études mais aussi à côté avec le cercle étudiants, on a bâti des amitiés etc., c'est le tout quoi : les cours, l'ambiance dans l'école et aussi les extra, le côté extra-académique qui est fort présent dans l'université aussi.</i> - <i>Choix, propreté, accueil, espace, espace pour se garer aussi, qualité, fraîcheur, fraîcheur.</i>	- <i>Oui. J'y avais déjà été pour les soirées étudiantes à Louvain mais avant d'y aller je trouvais que c'était une université hyper diversifiée, je connaissais des gens qui y faisaient un peu de tout.</i> - <i>[...] Il me semble que c'était déjà le grand Carrefour là-bas [à l'M de Bomereé]. Et c'est vrai que j'y allais parfois avec mes parents voilà parce que c'était la plus grande, une grande surface aussi, on y trouvait du textile, voilà un plus grand choix encore de produits. Il y avait même je pense le multimédia, TV, multimédia, donc. C'est vrai que fin on y allait juste, je vais pas dire que c'était une petite sortie familiale hein mais pour les courses je me déplacerais pas aussi loin pour mes courses habituelles.</i>	- UCL Mons 1 - Carrefour Market Groupe Mestdagh 9

Tableau 13: Description de l'organisation d'origine et de l'organisation partenaire - comparaison des verbatim intra-sujet

Afin d'affiner notre analyse, nous avons souhaité voir si les oppositions d'évaluation des organisations sur des critères similaires étaient les mêmes de manière générale, c'est-à-dire en tenant compte de l'avis des répondants qui n'ont pas forcément jugé les deux organisations sur des critères identiques. La réponse à cette interrogation est positive. En effet, comme l'illustrent les verbatim repris dans le tableau suivant, les conclusions restent similaires à celles faites suite à la comparaison intra-sujet.

Code	Verbatim organisation d'origine	Répondant	Verbatim organisation partenaire	Répondant
Taille	- <i>Alors ben c'est un petit campus situé à Mons.</i>	- UCL Mons 1	- <i>Oui. L'UCL c'est quelque chose de grand, de lointain.</i> - <i>C'était une université plus grande, plus reconnue que la FUCaM mais pas forcément de meilleure qualité.</i> - <i>Mais ça fait déjà longtemps que je n'aime plus ce magasin-là [l'hypermarché Carrefour] parce qu'il est trop grand, sans doute parce qu'il est devenu trop français aussi donc...</i>	- UCL Mons 4 - UCL Mons 7 - Carrefour Market Groupe Mestdag h 8
Ambiance	- <i>Sa proximité avec les étudiants, la convivialité et l'ambiance ainsi que la qualité des cours donnés.</i>	- UCL Mons 7	- <i>Je savais que le fait que c'était un campus plus estudiantin allait peut-être me donner plus envie de faire la fête que d'étudier donc c'était aussi une des raisons pour lesquelles j'ai choisi de rester à Mons.</i> - <i>[...] mais j'avais l'impression que c'était beaucoup de gens immatures qui ont pour la première fois eu un peu de liberté et qui ont, fin se sont laissés emporter par toutes les facilités qu'il y a à Louvain-la-Neuve notamment. J'ai l'impression, c'est ça que je disais, j'ai l'impression que c'est une ville un peu irréelle où tout est trop facile. [...] J'avais pas une super opinion et il fallait que je trouve quelque chose de plus petit, c'est pour ça que je devais, fin devais, que je voulais rester près de Tournai.</i>	- UCL Mons 2 - UCL Mons 12

Offre	- <i>Et puis j'ai bien aimé les cours, la plupart de mes cours, surtout en master qui était vraiment intéressant.</i> - <i>Le fait qu'il y ait encore une boucherie à la découpe, ça c'est bien parce que c'est de plus en plus rare dans les supermarchés.</i>	- UCL Mons 12 - Carrefour Market Groupe Mestdag h 8	- <i>Ben je connaissais pas l'UCL en tant qu'université, fin je connaissais plus l'UCL comme le campus universitaire où il y a tous les étudiants, où il y a un peu toutes les études qui sont proposées, etc.</i> - <i>C'est un hypermarché, une grande chaîne... c'est un grand, allez un hypermarché où tu vas tout trouver quoi, c'est peut-être pas l'idéal mais si tu ne veux faire qu'un endroit, tu vas tout trouver à cet endroit-là quoi.</i>	- UCL Mons 11 - Carrefour Market Groupe Mestdag h 6
Qualité	- <i>J'aime le fait qu'on n'est pas beaucoup en classe et qu'on puisse poser toutes nos questions donc ce rapprochement entre les élèves et les professeurs, on a des professeurs de qualité et on peut poser toutes les questions qu'on veut.</i> - <i>Sa proximité avec les étudiants, la convivialité et l'ambiance ainsi que la qualité des cours donnés.</i>	- UCL Mons 2 - UCL Mons 7	- <i>À l'UCL tu vas aller chercher un diplôme très reconnu, tu vas aller rechercher pour moi ce qui il y a de meilleur en termes de cursus, tu vas aller rechercher, allez, vraiment une, allez un environnement plus drôle, tu vas aussi aller rechercher une vie étudiante diversifiée, fin, c'est vraiment une ville</i> - <i>L'UCL ça reste quand même une université reconnue et la meilleure du pays, j'en suis sûr.</i>	- UCL Mons 8 - UCL Mons 12

Tableau 14: Description de l'organisation d'origine et de l'organisation partenaire - comparaison des verbatim inter-sujets

Notons que le critère qualité, qui n'avait pas été évoqué dans l'analyse précédente, l'est ici pour le cas UCL Mons. Si les deux organisations sont perçues comme de bonne qualité au niveau des cours donnés et des professeurs, l'organisation partenaire est évaluée un niveau au-dessus par rapport à l'organisation d'origine.

Pour conclure cette première analyse, nous évoquerons les éléments de comportement du consommateur tels que décrits dans la section 4 de la revue de littérature. Les verbatim mettent tout d'abord en évidence un manque de familiarité à la marque partenaire dans le cas

BNP Paribas Fortis. Cela peut s'expliquer par le fait que BNP Paribas n'était pas présente en Belgique au moment de la F&A. Pour les deux autres cas, la familiarité à la marque est plus ou moins marquée. En effet, alors que pour le cas UCL Mons, la connaissance de la marque partenaire dépend surtout de la réputation de celle-ci et des premières impressions que les répondants en ont en se rendant sur le campus (sans appartenir à l'université), dans le cas Carrefour Market Groupe Mestdagh, la familiarité dépend davantage de l'expérience que les répondants ont faite de cette enseigne, en tant que client. Ceci s'explique par le fait qu'une personne fréquente une seule université à la fois alors qu'il est possible d'être client de plusieurs supermarchés en même temps. Selon la théorie de Simonin et Ruth (1998), c'est l'entreprise la plus familière des deux qui doit servir de base pour évaluer l'opération. Dans les trois cas, il s'agirait donc de l'organisation initiale. Or, nous observons, comme nous le détaillerons dans le point suivant, que ce sont certain(e)s pertes/gains associé(e)s à l'organisation partenaire qui entrent en ligne de compte pour l'évaluation globale de la F&A. Enfin, concernant l'évaluation de l'organisation d'origine et de l'organisation partenaire, nous observons que, sur des critères identiques, celles-ci sont évaluées de manière opposée. Notons toutefois que cela ne signifie pas forcément que la congruence (ou le *fit*) entre les marques est nulle. Au contraire, il est possible d'y voir une certaine complémentarité. En revanche, lorsque les répondants affirment leur préférence pour un autre partenaire, nous pouvons y voir une absence de congruence entre l'organisation d'origine et l'organisation partenaire effective.

Pour conclure cette analyse, nous souhaitons préciser que dans les trois cas que nous avons choisis, l'organisation d'origine est la 'petite' alors que l'organisation partenaire est la 'grande'. Nous nous posons dès lors la question de savoir si les oppositions entre les deux auraient été similaires dans le cas d'une F&A plus égalitaire.

3.2. La nouvelle entité

Avant de se pencher sur l'évaluation à proprement parlé de l'organisation suite à la F&A, il convient de s'intéresser aux critères de choix qui ont poussé les répondants à choisir leur organisation d'origine afin de pouvoir ensuite les comparer aux critères d'évaluation de la nouvelle entité. Le tableau ci-après reprend la répartition numérique des quatorze critères de choix évoqués par les répondants pour leur organisation d'origine.

Code	FUCaM	Champion	Fortis	3 Cas
Proximité géographique	6	9	1	16
Tradition, habitude	0	2	10	12
Offre	7	0	0	7
Proximité humaine	5	0	0	5
Réputation	5	0	0	5
Taille	2	0	1	3
Ambiance	2	0	0	2
Infrastructures	2	0	0	2
Obligation	0	0	1	1
Sécurité	0	0	1	1
Qualité	0	1	0	1
Facilité	0	1	0	1
Environnement	1	0	0	1
Mimétisme	1	0	0	1

Tableau 15: Critères de choix pour l'organisation d'origine - répartition des verbatim

Alors que Ladwein (2003), propose un canevas cognitif, centré sur l'offre, pour expliquer le choix d'une organisation, nous observons que l'offre n'est pas toujours le critère principal. De fait, le critère de la tradition, l'habitude, massivement représenté par les répondants du cas BNP Paribas Fortis est un critère plutôt affectif (*« Pff parce que depuis tout petit, enfin tout petit n'exagérons pas, mais on a toujours été dans cette banque et donc nos parents y étaient et d'office quand on s'est installés ben on y est allés aussi. »*, BNP Paribas Fortis 2). En revanche, la proximité géographique, premier critère de choix pour les répondants, surtout pour le cas Carrefour Market Groupe Mestdagh, est un critère cognitif implicitement lié à l'offre (*« Je suis pas vraiment fan de Carrefour, c'est juste une question de facilité parce que c'est pas loin quoi. »*, Carrefour Market Groupe Mestdagh 2 ; *« Parce que l'option que je voulais faire était disponible à Louvain et aussi à Mons et comme j'habite à Mons je voyais pas pourquoi j'allais faire payer un kot à mes parents alors que c'était exactement le même ici. »*, UCL Mons 1). En effet, bien que l'offre ne soit pas la raison principale de fréquentation de l'organisation, nous supposons que si le consommateur n'était pas satisfait de l'offre proposée, il se rendrait ailleurs.

Les trois autres critères les plus représentés sont l'offre (*« [...] et le programme m'intéressait beaucoup plus, le programme de cours, par rapport à l'UMons notamment où ça avait l'air beaucoup plus spécialisé. »*, UCL Mons 12), la proximité humaine (*« Spontanément, c'est le fait que c'est un, c'est un peu ce qui m'a motivée à venir ici c'est, et ce que j'en retiens maintenant, c'est un petit campus assez convivial, je sais qu'il y avait une proximité sympa, aussi du fait que ça soit une petite université avec les professeurs etc. ça rendait les rendez-vous plus faciles donc ça c'était chouette aussi [...]»*, UCL Mons 4) et la réputation

(« *D'abord par la réputation. J'avais entendu que c'était une bonne école pour faire économie, fin gestion.* », UCL Mons 5). Ceux-ci sont exclusivement attachés au cas UCL Mons.

Les critères de choix d'une organisation ne sont donc pas nécessairement limités à un raisonnement rationnel par rapport à l'offre proposée, bien qu'elle demeure importante, tout comme la proximité géographique. De plus, nous observons des particularités liées aux différents secteurs étudiés.

À ce stade, nous souhaitons mentionner la difficulté de certains répondants à distinguer l'organisation d'origine de la nouvelle entité. En effet, le répondant 2 au cas Carrefour Market Groupe Mestdagh cite Carrefour quand nous lui demandons pourquoi il a choisi à la base de fréquenter ce supermarché. Cette remarque nous semble essentielle à mentionner dans la mesure où elle fait apparaître le potentiel biais de notre interprétation lorsque nous ne nous rendons pas compte de l'erreur ou de la confusion du répondant.

Le tableau ci-après indique la répartition numérique des répondants en fonction des critères d'évaluation mentionnés pour la nouvelle entité. Pour rappel, nous souhaitons comparer ces critères d'évaluation aux critères de choix pour l'organisation d'origine afin de voir si la F&A a impacté les critères initialement importants pour les consommateurs.

Code	UCL Mons	Carrefour Market Groupe Mestdagh	BNP Paribas Fortis	3 Cas
Offre +	10	7	0	17
Pas de différence par rapport à l'organisation initiale	2	6	6	14
Réputation, notoriété +	10	0	0	10
Préservation de l'organisation initiale	1	4	3	8
Qualité -	0	7	0	7
Ancrage local perdu -	0	2	4	6
Déshumanisation -	1	2	3	6
Gestion administrative -	6	0	0	6
Offre -	0	5	0	5
Pas à la hauteur des attentes -	3	1	0	4
Identité perdue -	4	0	0	4
Identité préservée +	4	0	0	4
Moyens +	4	0	0	4
Qualité +	3	0	0	3
Fermetures de guichets -	0	0	2	2
Diminution du personnel -	0	2	0	2
Infrastructures -	0	2	0	2
Autonomie perdue -	2	0	0	2
Meilleure représentation +	2	0	0	2
Multi-sites -	2	0	0	2
Préservation des acquis +	2	0	0	2
Synergies +	2	0	0	2
Sécurité +	0	0	2	2
Repères perdus -	0	1	0	1
Prix +	0	1	0	1
Professionalisation +	1	0	0	1

Tableau 16: Critères d'évaluation de la nouvelle entité - répartition des verbatim

Grâce à une comparaison intra-sujet, nous avons observé que seuls neufs répondants (tous issus du cas UCL Mons) ont évalué la nouvelle entité sur base d'un critère similaire à un de leurs critères de choix. Les deux critères communs sont l'offre (7 répondants) et la réputation (2 répondants). Cela s'explique par le fait que les critères de choix dans les deux autres cas sont liés à des éléments immuables tels que la proximité géographique et la tradition, l'habitude. Il est dès lors normal de ne trouver aucune concordance avec les critères d'évaluation de la nouvelle entité. Comme l'illustrent les verbatim proposés ci-après, les répondants semblent satisfaits du changement apporté par la F&A sur les critères de l'offre et de la réputation :

- « Euh oui une évolution il y en a eu, ça c'est sûr, parce que moi j'ai pu profiter d'un master qui s'est ouvert juste à la fin de mon troisième bachelier, avec des gens qui venaient de Louvain donner cours. Et je pense qu'il y a eu plus d'opportunités, peut-être

plus de choix je pense aussi pour l'Erasmus mais ça je l'ai pas vécu personnellement. Donc oui, plus de choix de cours. Et après, quant à la qualité, elle n'a ni baissé ni augmenté mais on a eu un peu plus de choix ça oui. », UCL Mons 12 ;

- *« Ben la possibilité d'avoir des produits de qualité Carrefour qui sont quand même moins chers, qui sont bons. Il y a plus de variétés quand même je vois qu'il y a... dans les pâtes ou dans les sauces ou... il y a plus de variétés qu'avant. », Carrefour Market Groupe Mestdagh 7 ;*
- *« Je trouve que c'est une bonne chose pour donner un nom, un nom plus reconnu à l'université de la FUCaM, pour avoir un meilleur diplôme entre guillemets. », UCL Mons 7.*

Pour compléter cette analyse, nous allons à présent mettre en relation les critères d'évaluation de la nouvelle entité avec l'avis global des répondants au sujet de la F&A. Le tableau présenté en annexe 8 reprend, pour chaque répondant, les critères d'évaluation de la nouvelle entité et son avis global sur la F&A. Sur base de cela, nous avons effectué une analyse verticale, tous cas confondus, afin de mettre en évidence les points communs aux trois secteurs étudiés. Une analyse horizontale des critères, cas par cas, a également été réalisée dans le but de mettre en évidence les critères plus ou moins déterminants pour l'évaluation globale de la F&A de chaque secteur particulier.

a. Analyse verticale des critères d'évaluation

La première chose que nous pouvons mentionner est le faible nombre de répondants ayant évalué la F&A de manière négative. En effet, sur les 36 personnes interrogées, seules cinq l'ont explicitement évaluée négativement, les autres l'ayant évalué soit positivement, soit de manière mitigée ou encore neutre/sans avis. Grâce à notre analyse verticale, nous avons également pu mettre en évidence quatre critères déterminants pour l'évaluation globale de la F&A et un critère relativement neutre, quel que soit le secteur. Notons que les critères retenus sont des critères évoqués dans au moins deux cas sur trois avec, au minimum, pour un des cas, quatre répondants, soit un tiers. Le tableau suivant reprend quelques verbatim afin d'illustrer l'évaluation des critères par les répondants.

Code	Verbatim	Répondant
Pas de différence par rapport à avant la F&A	- <i>Oui ils avaient peur peut-être au niveau de la représentation de la FUCaM mais à un niveau un peu plus haut mais sinon j'ai pas vraiment vu d'évolution entre l'avant et l'après-fusion.</i> - <i>Ben je n'ai pas, fin, je n'ai pas vu de changement dans... peut-être dans la manière de gérer les rayons, de gérer les stocks. Fin pour moi il n'y a rien qui a changé en termes de fraîcheur ou de proposition de produits. Je suis aussi satisfaite des deux.</i> - <i>Niveau consommateur moi j'ai pas, par rapport à ma situation particulière, perçu d'avantages particuliers, ni d'inconvénients particuliers non plus, ça reste... ça n'a pas changé ma relation avec la banque, que ça soit avant après. Donc j'ai pas vraiment de points positifs à mettre en avant, négatifs non plus.</i>	- UCL Mons 5 - Carrefour Market Groupe Mestdagh 2 - BNP Paribas Fortis 12
Offre +	- <i>Fin je veux dire les choses positives qui sont arrivées, c'est des Erasmus supplémentaires, c'est des profs aussi supplémentaires, des cours, des programmes de cours et c'est surtout aussi la bibliothèque le fait qu'elle soit ouverte plus largement, ce genre de trucs, qu'on sache faire revenir des livres de Louvain et tout ça.</i> - <i>Ben la possibilité d'avoir des produits de qualité Carrefour qui sont quand même moins chers, qui sont bons. Il y a plus de variétés quand même je vois qu'il y a... dans les pâtes ou dans les sauces ou... il y a plus de variétés qu'avant.</i>	- UCL Mons 3 - Carrefour Market Groupe Mestdagh 7
Préservation de l'organisation grâce à la F&A ³⁶	- <i>Mais je pense qu'à un moment donné les FUCaM auraient pris du retard si elles n'avaient pas pu profiter d'une grosse force de frappe en étant associées à une grande université. Après, que ça soit UCL, que ça soit UMons, le résultat aurait été le même. Maintenant, en termes de diplômes, en termes de reconnaissance, l'UCL reste quand même une meilleure option.</i> - <i>Positif. Parce que je pense que malgré tout, avec toute la concurrence, je crois que je l'ai déjà dit tout à l'heure, s'il n'avait pas fait ça, je pense que Mestdagh n'aurait peut-être pas survécu. Parce qu'il y a trop de concurrence, de grosses boîtes autour, donc... trop petit par rapport à Delhaize ou par rapport à Colruyt qui sont quand même des boîtes beaucoup plus...</i> - <i>S'il y a eu une démission des politiques en Belgique, c'est sans doute le moindre mal. Sans quoi il y aurait eu faillite carrément, hein comment ça aurait été ? Une faillite aurait sans doute été plus grave qu'un rachat par BNP France.</i>	- UCL Mons 8 - Carrefour Market Groupe Mestdagh 3 - BNP Paribas Fortis 1
Ancrage local perdu	- <i>Pour moi c'est négatif parce que les choses belges ne restent plus belges dans n'importe quel domaine.</i>	- Carrefour Market Groupe Mestdagh 8

³⁶ Par là, nous entendons le fait que la F&A a permis d'éviter la fermeture définitive de l'université/des supermarchés/des guichets bancaires.

	- <i>Maintenant, le reste non parce que c'est dommage que c'est passé dans les mains des Français, moi je dis que ça aurait dû être racheté par des Belges quoi.</i>	- BNP Paribas Fortis 5
Déshumanisation	- <i>Les aspects négatifs ? le seul aspect négatif que je puisse relever c'est, comment expliquer ça simplement ? je vais expliquer un peu dans mes mots hein. C'est le fait que, quand on était aux FUCaM ben voilà comme je l'ai dit c'était une université à taille humaine donc au niveau des relations entre l'administratif, les profs etc. c'était du cas par cas. Je dis pas que ça a changé mais on sent avec les années que maintenant, quand on a un problème administratif il faut des fois aller jusque Louvain, ou téléphoner à Louvain. Et ça se règle moins de manière personnalisée qu'avant.</i> - <i>Ben c'est peut-être moins, enfin plus impersonnel qu'avant. Avant tu avais toujours bien une vendeuse dans le magasin et tu pouvais demander ce que tu ne trouvais pas, maintenant c'est pas toujours évident quoi. Mais c'est un peu la politique partout c'est pas que chez eux.</i> - <i>Moi j'ai vu plus une dépersonnalisation, donc vraiment cette perte du contact. C'est ce que je mentionnais tout à l'heure, c'est vraiment cette perte du contact, je l'ai senti plus ou moins à ce moment-là. C'est logique hein, ils ont étendu le nombre, fin leur réseau s'est étendu et donc voilà ils ont rationalisé.</i>	- UCL Mons 10 - Carrefour Market Groupe Mestdagh 6 - BNP Paribas Fortis 2

Tableau 17: Critères d'évaluation de la nouvelle entité - verbatim

Le fait que la nouvelle entité ne présente pas de différence par rapport à l'organisation initiale semble jouer en faveur de l'évaluation globale. En effet, seul un répondant ayant cité ce critère a évalué négativement la F&A. Les autres l'ont soit évaluée positivement, soit de manière neutre/sans avis. La perception d'une meilleure offre (en termes de nouveaux cours/produits/marques) constitue aussi un critère plutôt favorable à l'évaluation de la F&A. Quel que soit le cas, nous observons des évaluations tant positives que mitigées ou neutres/sans avis mais un seul avis négatif. Cela conforte ce qu'ont dit Bart Jourquin et Guy Piérard au sujet de l'offre de leur organisation respective. En effet, le premier a mentionné des possibilités plus variées pour les destinations Erasmus ainsi qu'un accès aux cours donnés à Louvain-la-Neuve, et le second a évoqué l'apparition des produits de la marque Carrefour dans l'assortiment du supermarché. La perception que la F&A ait permis de maintenir l'organisation ouverte est également un critère davantage en faveur de l'évaluation de l'opération. En revanche, le sentiment que l'organisation a perdu son ancrage local se traduit systématiquement par une évaluation négative, ou mitigée, pour la F&A. Enfin, le sentiment de déshumanisation occasionné suite à la F&A est un critère relativement neutre puisqu'il induit tant des évaluations positives que négatives et mitigées voire neutres/sans avis.

b. Analyse horizontale des critères d'évaluation

Pour cette analyse horizontale, nous souhaitons mettre en évidence les critères d'évaluation que nous considérons comme typiques pour chaque cas étudié. Notons que nous n'avons retenu que les critères cités par au minimum quatre répondants sur douze.

i. Le cas UCL Mons

Cinq critères d'évaluation typiques ont été retenus pour ce premier cas :

- la réputation/notoriété (8/12) : *« Comme je disais, ça s'appelait la FUCaM au début, ça s'appelle l'UCL maintenant, elle a donc fusionné avec l'UCL ce qui fait que c'est devenu une plus grande renommée. On peut dire que maintenant le diplôme qu'on a a une plus grande renommée internationale qu'elle n'avait avant. »*, UCL Mons 2 ;
- la préservation de l'identité de l'organisation initiale (4/12) : *« Je crois qu'ils ont vraiment veillé, et j'espère qu'ils continueront à le faire, à garder leur identité propre au site de Mons qui est vraiment très différente de celle de Louvain, fin je pense, j'ai pas vraiment de point de comparaison énorme hein vu que j'ai jamais été à Louvain outre les cours par-ci par-là, mais c'est vraiment garder ce côté proximité, impliquer les étudiants dans la vie de l'univ et tout ça, ça c'était un point fort et je crois qu'ils l'ont conservé, j'espère. En tout cas sur le temps où j'étais là, je ne pense pas qu'il y a eu une évolution importante et ils ont toujours veillé à conserver le côté proximité, la disponibilité et c'est aussi la marque de fabrique, comme je l'expliquais avant. Et ça je crois qu'ils vont continuer à le conserver et j'espère qu'ils vont continuer à le faire. »*, UCL Mons 9 ;
- les moyens en plus (4/12) : *« Maintenant, il y a eu des bons côtés aussi. On a pu développer certaines choses, on a eu plus d'argent pour certains programmes. »*, UCL Mons 12 ;
- les problèmes de gestion (6/12) : *« dans les points négatifs c'est vrai que pour tout ce qui est administratif, maintenant ils doivent plus eux demander l'autorisation donc on doit un peu plus attendre, des choses comme ça. Ou bien, avant, quand on avait des petits soucis, par exemple pour l'inscription aux examens etc., on pouvait régler ça en interne et maintenant, ça doit passer par Louvain, on doit demander des dérogations, donc c'est plus compliqué qu'avant. »*, UCL Mons 11 ;
- la perte d'identité de l'organisation initiale (4/12) : *« Ben ce que je te disais, un peu la perte d'identité. Finalement on a été embarqués dans ce truc-là, en tant qu'étudiants, en devant un peu se détacher de ce qui était notre campus des FUCaM et puis après en devant parler d'UCL sans jamais qu'on ait été concertés dans le processus. Alors que si*

on a choisi cette université-là au départ, qui est aussi une petite université, c'est pour ces raisons-là aussi finalement. C'est pas pour se retrouver trois ans plus tard dans une nouvelle entité même si ça n'empêche pas que certaines choses sont toujours là. », UCL Mons 4.

Ces critères sont davantage liés à l'identité de l'organisation et à sa culture. Dans un mémoire réalisé au moment de la fusion entre les FUCaM et l'UCL, une étudiante s'était intéressée au sentiment d'appartenance sur le site montois. Celle-ci a ainsi mis en évidence les différences de culture entre les FUCaM et l'UCL. Alors que l'UCL est bâtie sur une division stricte en facultés, chacune ayant sa culture propre, les facultés au sein des FUCaM partageaient une culture commune participant à la création de l'identité de l'université et créant ainsi un fort sentiment d'appartenance à celle-ci (Jojczyk, 2012), ce qui confirme l'importance de l'identité de l'organisation pour les répondants au cas UCL Mons.

La réputation/notoriété, la préservation de l'identité initiale et les moyens en plus sont des critères déterminants pour l'évaluation de la F&A. En effet, aucun des répondants les ayant évoqués n'a évalué négativement l'opération. Les deux autres critères, quant à eux, sont davantage neutres et ne semblent pas influencer l'évaluation de la F&A.

À ce stade, deux remarques importantes sont à mentionner. Premièrement, en tant que critère d'évaluation typique du secteur universitaire, la réputation/notoriété est liée à un besoin de reconnaissance par les autres. En effet, la concurrence est de plus en plus rude entre les jeunes diplômés et il s'avère important d'avoir un diplôme reconnu par la société et les entreprises. Bien que Hanna (1980) renvoie le besoin de reconnaissance des autres à la consommation de produits ostentatoires, nous pensons que ce besoin d'avoir un diplôme d'un certain 'niveau' dépasse la superficialité induite par le terme 'ostentatoire'. En effet, dans le cas présent, le besoin de reconnaissance est lié à une nécessité rationnelle et naturelle dans le but d'être valorisé sur le marché de l'emploi, comme l'a expliqué Bart Jourquin (entretien, 10/2/16). De plus, toujours selon lui, le passage à l'UCL permet de passer d'une institution très locale à une institution davantage connue et reconnue dans le monde des entreprises. Le répondant 8 fait d'ailleurs référence à cette exigence : *« Il fallait que ça se fasse. Même pour les étudiants, on est dans un marché du travail de plus en plus compétitif, de plus en plus difficile et je connais des gens qui travaillent dans le secteur du recrutement et clairement certaines entreprises demandent « voilà les personnes que je veux en entretien d'embauche ont soit un diplôme de l'ULB soit de l'UCL » et ça fait partie des demandes que les gens en recrutement reçoivent. Et voilà à partir de là c'est indéniable, c'est super la fusion quoi. Donc je pense qu'il y a plus de positif que de négatif. »*. Deuxièmement, les problèmes de gestion mentionnés sont liés au

choc entre des cultures d'organisation totalement différentes. La réflexion avait déjà été amorcée dans la partie d'analyse sur le redéploiement de la marque lorsque nous avons indiqué que le nom UCL Mons donnait une impression d'absorption des FUCaM par l'UCL. Pour aller plus loin, comme explicité dans la revue de littérature, ce rapport de force induit, comme mode d'acculturation, une assimilation de la cible au leader. De fait, en étant attaché à une plus grosse structure, le campus montois a vu ses procédures ralentir ayant comme impact une impression d'éloignement dans le chef des personnes interrogées. Il s'agit d'ailleurs d'un point négatif de la fusion dont le personnel administratif des FUCaM a beaucoup souffert en raison d'un fort sentiment d'absorption par l'UCL qui n'aurait peut-être pas existé si la fusion à quatre avait eu lieu (entretien avec Bart Jourquin, 10/2/16).

Notons par ailleurs, bien qu'il ne s'agisse pas d'un critère typique de ce cas, que le critère d'une meilleure offre est partagé par la plupart des répondants, quelle que soit leur évaluation de la F&A. Pour rappel, la réputation/notoriété et l'offre étaient les deux critères pour lesquels neuf des douze répondants avaient choisi l'organisation initiale ainsi qu'évalué la nouvelle entité. Nous tenons dès lors à insister sur l'importance de ces critères pour ce premier cas.

D'autres critères ont également été mentionnés mais par un nombre plus restreint de répondants. Ainsi, une hausse de la qualité de l'enseignement (3/12), une meilleure représentation des étudiants à Mons (2/12), la préservation des acquis (2/12), les synergies créées avec Louvain-la-Neuve (2/12), la professionnalisation du site de Mons (1/12), la perte d'autonomie du site de Mons (2/12) et les désavantages liés à l'aspect multi-sites sont typiques du cas UCL Mons (2/12). Notons que, contrairement aux critères détaillés précédemment, ceux-ci sont davantage 'matériels' et ne sont pas partagés par la majorité des répondants.

Enfin certains répondants ont mentionné des problèmes de communication liés à la F&A. Ainsi, les répondants évoquent le manque de clarté de la communication et la mauvaise gestion de celle-ci. Si la première observation concerne le processus en cours et les opportunités qu'il représente pour les étudiants (communication sur les implications de la F&A), la seconde a trait au problème de notoriété et au manque d'adaptation de supports divers (communication sur le nom) ainsi qu'au sentiment d'appartenance à une nouvelle communauté (communication sur la culture organisationnelle).

Type de communication	Verbatim	Répondant
Implications	- <i>Ouais l'aspect négatif c'est que tu vois on a plein d'avantages et personne le sait sur notre campus quoi. Fin tu vois on doit vraiment se remettre en question sur la communication.</i> - <i>Quand j'étais étudiante, au début c'était un peu... on comprenait pas très bien pourquoi, ça avait l'air compliqué, c'était pas toujours très transparent. Quand on était étudiants en tout cas on comprenait pas trop les enjeux.</i>	- UCL Mons 5 - UCL Mons 6
Nom	- <i>[...] c'est qu'on arrivait à avoir encore moins d'étudiants qu'avant et ça, [...] l'université arrivait pas à montrer tous ses bons côtés alors que je suis persuadé que c'est une super université, avec un cadre génial. On n'arrivait pas à faire la bonne promotion de cette université [UCL Mons] quoi et ça je trouvais ça dommage.</i> - <i>Notamment, pour les étudiants ça s'est passé très vite, voilà on change de marque, ça devient UCL Mons, comme ça, les étudiants qui arrivent maintenant c'est l'UCL Mons, partout autour d'eux, c'est les logos, ce genre de choses. Après, par exemple j'ai commencé à travailler ici dans mon tiroir il y avait encore des enveloppes FUCaM, les plateaux à la Bascule ce sont encore des plateaux FUCaM alors qu'il y a encore des membres du personnel qui y vont, pareil au Faculty Bar.</i>	- UCL Mons 12 - UCL Mons 3
Culture	<i>Je me rappelle juste qu'un jour il y avait un lâché de ballons, il y avait eu un lâché de ballons sur le campus pour fêter la fusion et en même temps on se sentait pas du tout UCL, c'était trop bizarre, donc voilà.</i>	UCL Mons 6

Tableau 18: Problèmes de communication liés à la F&A - verbatim, cas UCL Mons

ii. Le cas Carrefour Market Groupe Mestdagh

Seuls deux critères ont été retenus comme typiques de ce second cas d'étude.

Le premier critère est celui de la baisse de l'offre : « Depuis que c'est passé à Carrefour Market oui il y a certains trucs qu'on ne trouve plus. Je saurais pas te dire ça ne me vient pas à l'esprit mais... comment... il y a certains produits qu'avant on trouvait et que maintenant on trouve plus quoi. », Carrefour Market Groupe Mestdagh 1. En effet, cinq répondants considèrent que la variété des produits a diminué depuis le passage à Carrefour Market. Toutefois, nous avons observé, dans l'analyse verticale des critères d'évaluation, qu'une offre plus étoffée était perçue par certains répondants. Cela illustre donc la présence de deux tendances propres au cas Carrefour Market Groupe Mestdagh puisque certains clients reconnaissant une amélioration de l'offre alors que d'autres regrettent la disparition de divers

produits. Quelle que soit l'orientation, positive ou négative, le critère de l'offre semble donc être très important dans le cas du supermarché.

Le second critère a trait à la baisse du niveau de qualité (7/12) : *« C'est vraiment comme, comme je vais dire, c'est moins attractif, t'as tout qui est mis là comme ça. C'est comme si t'avais pas vraiment un rayon frais. C'est un rayon qui est là mais tu te demandes ça fait combien de temps que la viande est là quoi. »*, Carrefour Market Groupe Mestdagh 2.

D'autres critères sont également propres au cas Carrefour Market Groupe Mestdagh mais semblent être de moindre importance car évoqués par peu de répondants. C'est le cas de la hausse des prix (1/12), la diminution du personnel (2/12), les nouvelles infrastructures moins bien qu'avant (2/12) et la perte de repères dans le magasin (1/12).

Contrairement au cas précédent, il s'agit de critères très tangibles. Cela peut tenir au fait que les personnes interrogées ont une vision très utilitaire du supermarché. Notons que la perception de la baisse de l'offre et du niveau de qualité semble être des critères relativement neutres. En effet, ces critères n'orientent pas l'évaluation globale de la F&A puisque les avis sont très variables. Par ailleurs, notons que l'enquête réalisée auprès des clients 'perdus' a mis en évidence le fait que la baisse de la variété de l'offre et du niveau de qualité est considérée comme une des causes de la défection de ces mêmes clients (voir résumé de l'enquête en annexe 4). Nous supposons dès lors que le fait que la nouvelle entité ne présente pas de différence par rapport à l'organisation d'origine et que la F&A a permis de sauvegarder l'organisation, en tant que critères déterminants et favorables à l'évaluation du processus, permettent de compenser les critères négatifs. Cela n'est pas étonnant puisque, pour rappel, le principal critère de choix pour le supermarché était sa proximité géographique par rapport au lieu de vie/travail des répondants. Par ailleurs, le fait que les répondants aient noté une baisse de la qualité, notamment pour les rayons frais, est surprenant dans la mesure où les rayons boulangerie, boucherie et fruits et légumes continuent à être gérés par Mestdagh et non par Carrefour (entretien avec Guy Piérard, 1/12/15).

iii. Le cas BNP Paribas Fortis

Pour ce cas, très peu de critères ont été mobilisés pour évaluer la F&A. Nous n'avons relevé que deux critères typiques et ceux-ci n'ont été évoqués que par un répondant chacun : la sécurité renforcée (*« Ben c'est positif dans le sens où au niveau sécurité d'argent ils sont plus, fin, plus résistants entre guillemets, enfin je suppose puisqu'ils sont assurés d'une plus grosse façon. »*, BNP Paribas Fortis 10) et les fermetures provoquées par la F&A (*« Le négatif euh... la fusion nous a pas amené ni du plus ni du moins. C'est vrai qu'ils parlent encore de fermer*

des petites agences, ça c'est peut-être le point négatif. On centralise tout. Oui c'est dans le négatif, la proximité qu'on n'a plus comme avant. », BNP Paribas Fortis 9).

Ce manque de critères peut s'expliquer par le désintérêt général pour la F&A dans le cas BNP Paribas Fortis tel que nous l'avons identifié en introduction à cette section.

Par ailleurs, le critère de sécurité renforcée retient notre attention dans la mesure où il fait écho au sentiment d'inquiétude dont les clients (épargnants mais aussi actionnaires ou autres) ont fait preuve au moment de la crise (entretien avec Maxime Jadot, 1/14/16). En effet, il est possible que le sentiment d'inquiétude ait été dissipé par une impression de sécurité associée à l'appartenance à une plus grosse banque.

Les deux critères les plus fréquents pour ce troisième cas sont le fait que la F&A n'a pas généré de grandes différences et la perte de l'ancrage local de l'entreprise, tels que présentés dans l'analyse verticale des critères d'évaluation. Comme nous l'avons déjà mentionné, le premier critère est relativement neutre tandis que l'autre induit une évaluation globale négative.

c. Note conclusive

Grâce à ces deux analyses, nous avons pu mettre en évidence les points communs et différences, en termes d'évaluation de la F&A, entre les trois secteurs choisis comme cas d'étude. Ainsi, nous avons montré que, quel que soit le secteur, certains critères sont d'office utilisés pour évaluer la F&A, alors que d'autres sont typiques d'un secteur en particulier.

Bien que le nombre de répondants non satisfaits par la F&A soit relativement bas, nous avons observé qu'aucun d'eux n'avait envisagé de ne plus fréquenter l'organisation. Il est donc légitime de se poser la question de la fidélité à l'organisation³⁷. La tendance générale est de considérer qu'un client effectuant un achat répété est un client fidèle. Or, Ladwein (2003) et Bozzo, Merunka et Moulins (2003) expliquent que ce n'est pas toujours le cas. Ladwein (2003) retient ainsi la typologie de Jacoby et Kyner³⁸ selon laquelle quatre sortes de fidélité existent : par conviction, par satisfaction paresseuse (le consommateur n'est pas convaincu qu'une autre marque lui apporterait plus de satisfaction), par crainte du risque et par inertie. Quatre raisons poussant les consommateurs insatisfaits à ne pas quitter l'organisation après la F&A ont été mises en évidence lors de nos entretiens : l'expérience passée positive, par défaut, la proximité géographique et la tradition/habitude. Quelle que soit la raison, nous

³⁷ Uniquement pour les cas Carrefour Market Groupe Mestdagh et BNP Paribas Fortis.

³⁸ JACOBY J., KYNER D.B. (1973), « Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior », *Journal of Marketing Research*, Vol.10, N°1, p.1-9.

observons un comportement proche de l'inertie. En effet, comme l'illustrent les verbatim choisis, c'est principalement l'habitude et la facilité qui incitent le client à ne pas changer d'organisation. Bozzo, Merunka et Moulins (2003) lient également le concept de fidélité à celui d'implication. Selon eux, moins un consommateur est impliqué dans un secteur, plus l'inertie sera forte, il en est de même avec la relation du risque perçu : plus celui-ci est élevé, plus l'inertie est importante.

4. Discussion et implications managériales

Les analyses que nous avons réalisées des 36 entretiens de consommateurs nous ont permis de mettre en évidence les perceptions de ces derniers au sujet de cas de F&A d'actualité. Il convient à présent de revenir sur les observations-clés de cette recherche afin de montrer les potentielles implications managériales.

4.1. L'implication, concept transversal

L'analyse de nos entretiens nous a amenée à considérer l'implication comme un concept transversal permettant de comprendre et d'expliquer plusieurs de nos observations. Selon Rothschild (1984, p.217), « l'implication est un état non observable de motivation, d'excitation ou d'intérêt. Elle est créée par un objet ou une situation spécifique. Elle entraîne des comportements : certaines formes de recherche de produits, de traitement de l'information et de prise de décision »³⁹. Nous pouvons également évoquer la notion d'engagement à la marque. Tridimensionnel, l'engagement peut être de nature affective, sociale ou comportementale (Poncin, 2015).

Par rapport aux trois cas d'étude que nous avons choisis pour ce mémoire, nous observons des niveaux d'implication envers les F&A assez différents en fonction du secteur. Ainsi, le secteur universitaire est celui pour lequel le niveau d'implication des répondants semble le plus élevé, alors que pour les secteurs bancaire et de la grande distribution, l'implication est moindre. En effet, alors que les répondants au cas UCL Mons ont mobilisé une variété de critères pour les différents thèmes investigués et paraissaient au courant des enjeux et implications de la F&A, les répondants aux cas Carrefour Market Groupe Mestdagh et BNP Paribas Fortis étaient davantage détachés.

³⁹ Traduit de l'anglais par Laurent et Kapferer (1986).

Selon Laurent et Kapferer (1986), il existe quatre causes à l'implication : l'intérêt pour la catégorie, le plaisir ressenti, le signe du produit (ce qu'il exprime en termes de personnalité) et le risque perçu. L'université, en tant qu'institution de formation, joue un rôle particulier dans la construction identitaire des individus, contrairement au supermarché qui est une organisation que nous pourrions qualifier de secondaire. Alors que le choix d'une université impacte toute une série d'éléments comme la reconnaissance du diplôme, la qualité de la formation, etc., le supermarché joue un rôle beaucoup plus faible en termes de reconnaissance sociale, ce qui explique les différences d'implication des personnes interrogées. De plus, bien que le secteur bancaire soit le plus 'à risque' des trois, l'implication des répondants pour la F&A semble faible. Notons toutefois que le niveau de risque perçu dépend de ce que fait le consommateur avec sa banque (des opérations de base ou des placements,...). Peut-être que les personnes rencontrées n'utilisent leur banque que pour leurs transactions quotidiennes, ce qui expliquerait leur implication moindre.

Si le concept d'implication nous a permis de comprendre les différences de perceptions de la F&A dans les secteurs choisis, il permet également de comprendre pourquoi les personnes non satisfaites de la F&A pour les cas Carrefour Market Groupe Mestdagh et BNP Paribas Fortis sont restées clientes de ces organisations. En effet, pour rappel, fidélité et implication ne sont pas sans lien (Bozzo, Merunka et Moulins, 2003) alors que la relation entre fidélité et satisfaction n'est pas systématique (Ladwein, 2003). Comme nous venons de l'expliquer, l'implication pour les F&A dans les secteurs bancaire et de la grande distribution est relativement faible, ce qui explique pourquoi un comportement d'inertie domine chez nos répondants. Dans ces deux cas, l'implication est faible et l'engagement par rapport à la marque-même peut être qualifié de comportemental puisque les personnes y restent fidèles par habitude, notamment.

Par ailleurs, l'enquête réalisée par Mestdagh en 2013 montre que certains clients insatisfaits de la F&A ont arrêté de fréquenter l'enseigne. Peut-être que leur niveau d'implication était plus élevé que celui des personnes interrogées dans le cadre de cette recherche. En effet, la plupart fréquente l'enseigne en raison de sa proximité géographique et en cas de dépannage. Dès lors, nous préconisons de connaître et donc de mesurer le niveau d'implication de ses clients lors du lancement d'une opération de F&A. Cela permettra, comme nous le détaillerons par la suite, de mettre au point différentes stratégies adaptées aux différents clients.

4.2. Le nom de marque comme reflet de l'identité de l'organisation et de sa culture

Nos analyses ont également permis de mettre en évidence la particularité du nom de marque puisque celui-ci semble constituer le reflet de l'identité de l'organisation et de sa culture.

Le cas UCL Mons est intéressant dans la mesure où il illustre le fait que, chargé de sens, le nom d'une marque évoque de manière directe et spontanée l'identité de l'entreprise, ses caractéristiques, ses valeurs (Chevalier et Mazzalovo, 2003). En effet, pour certains répondants, pouvoir identifier géographiquement l'université et faire référence aux valeurs qui la caractérisent semble être important. Or, le nouveau nom, faisant fi de l'appellation FUCaM, est interprété par certains comme gommant les spécificités originales de l'université et donnant l'impression d'être sous la coupe de l'UCL. Comme nous l'avons résumé dans le tableau 5 de la revue de littérature, la stratégie de redéploiement de marque choisie après la F&A est révélatrice d'un certain rapport de force (réel ou pas) entre les organisations en présence. Cela nous amène donc à évoquer la culture organisationnelle dans ce contexte.

Les répondants ont essentiellement évalué l'université après la F&A en termes culturels, illustrant davantage l'engagement affectif et social envers elle. Comme nous l'avons développé dans la revue de littérature, la culture organisationnelle est un élément-clé lors des F&A. En effet, en tant que socle des valeurs, la culture est à la base des pratiques et comportements à l'intérieur de l'organisation (Aldebert, Meier et Missonier, 2010) et participe à la création de son identité. La fusion avec l'UCL a donc bouleversé le système culturel en place aux FUCaM qui avaient, comme Jojczyk (2012) l'a développé dans son mémoire, des valeurs et modes de fonctionnement totalement différents de ceux de l'UCL. Notons que le nom de l'université et la gestion administrative en son sein sont deux artefacts sur lesquels les répondants se sont basés pour justifier leur sentiment de changement identitaire et culturel. Pour rappel, les artefacts constituent la couche visible de la culture organisationnelle (Trompenaars et Hampden-Turner, 2008).

Ces observations ne sont pas partagées par les cas BNP Paribas Fortis et Carrefour Market Groupe Mestdagh, bien que la signature 'Groupe Mestdagh' soit perçue positivement par certains répondants dans la mesure où elle rappelle les origines et la qualité de l'enseigne. Dès lors, nous supposons que cet attachement à l'identité et à la culture organisationnelle est d'autant plus fort que la personne est impliquée dans l'organisation. Le cas UCL Mons illustre d'ailleurs cela dans la mesure où les 'clients' de l'organisation la fréquentent quotidiennement, ce qui fait d'eux des membres à part entière de celle-ci. Dans ce contexte, nous attirons

l'attention sur la nécessité, au sein de secteurs à implication et engagement élevés, de prêter attention aux cultures des organisations en présence et à la manière de les assembler et de communiquer dessus dans le but que chaque public, en fonction de son implication, puisse s'y retrouver.

4.3. L'influence du secteur dans l'évaluation de la fusion-acquisition

L'influence du secteur est un autre élément sur lequel nous souhaitons insister. Nos analyses ont montré qu'au-delà d'un impact sur l'implication des individus, le secteur avait aussi des conséquences sur les critères d'évaluation de l'entité après la F&A. Nous avons donc repris dans le tableau suivant les critères d'évaluation utilisés dans les différents secteurs en les reformulant sous forme de recommandations à l'égard des managers. Notons que nous n'avons repris que ceux évoqués par au minimum quatre répondants, sauf pour le secteur bancaire pour lequel le critère 'sécurité' nous a semblé important à mentionner.

Secteur	Recommandations
Education/grande distribution/banque	- Pas de différence entre la nouvelle entité et l'organisation d'origine - Sauvegarde de l'organisation - Renforcement de l'offre - Préservation d'un ancrage local - Préservation du contact humain
Education	- Renforcement de la réputation/notoriété - Préservation de l'identité de l'organisation initiale - Renforcement des moyens - Maintien d'une gestion effective
Grande distribution	- Maintien/renforcement de l'offre de l'organisation initiale - Maintien/renforcement du niveau de qualité de l'organisation initiale
Banque	- Renforcement de la sécurité des avoirs

Tableau 19: Présentation des recommandations par secteur sur base des critères d'évaluation de la F&A

Ce tableau n'a pas la prétention d'être exhaustif. Nous le présentons à titre indicatif en tant qu'aide à la prise de décision mais aussi afin de souligner les éléments à mettre en évidence lors des communications durant/après la F&A.

4.4. La communication dans le contexte des fusions-acquisitions : une conception tridimensionnelle

Enfin, nous avons identifié trois types de communications intervenant lors des F&A : la communication sur les implications concrètes de l'opération, la communication sur le nouveau nom de l'organisation et la communication sur la culture organisationnelle. Bien que ceux-ci ressortent uniquement de l'analyse du cas UCL Mons, nous pensons qu'ils peuvent être transposés à tout autre secteur.

Communiquer sur les implications de la F&A consiste à communiquer sur la F&A en tant que résultat mais aussi en tant que processus. En effet, il convient d'expliquer à ses clients pourquoi la F&A a lieu, dans quel but et ce qui va concrètement changer pour eux. Cela servira un double objectif : celui de l'engagement affectif (l'organisation tient le client au courant, le considère et cela peut donc renforcer la relation qu'il a avec elle) et celui de l'engagement comportemental dans le cas où les implications de la F&A sont positives pour le client et le poussent donc à continuer à fréquenter l'organisation. Notons que la campagne de publicité réalisée par Fortis pour rassurer ses clients, évoquée dans la revue de presse, va dans ce sens. La nécessité d'une communication adéquate lors des processus de F&A est également liée à la notion d'image de marque. En effet, en tant que réception de la marque par le consommateur (Kapferer, 1991), et faisant intervenir des éléments tant subjectifs qu'objectifs, l'image de marque dépend des interprétations diverses des individus à son sujet. Comme indiqué dans l'analyse du traitement médiatique de la F&A, en communiquant sur BNP Paribas en Belgique, l'objectif était de renforcer, voire construire, la familiarité à la banque. Cela participe en quelque sorte au désir de susciter une image de marque positive dans la mesure où le but de cette campagne publicitaire était de se rapprocher des futurs clients belges. La F&A, en tant que contexte particulier, a tendance à rendre floue l'identité-même de la marque et de l'organisation, notamment en termes de positionnement et de rapport de force. Dès lors, un effort doit être déployé afin de limiter le plus possible les écarts entre réalité et perceptions et de tenter d'assurer une image positive au terme de la F&A. Par ailleurs, si le nom de l'organisation est totalement changé, comme c'est le cas pour l'UCL Mons, il convient de renforcer les actions de communication à vocation de notoriété, d'une part pour faire connaître l'entité, d'autre part pour éviter la confusion avec une entité concurrente.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de cette recherche qualitative était d'investiguer les fusions-acquisitions d'entreprises sous un angle marketing. Comme nous l'avons vu, que ce soit dans la littérature scientifique ou dans la presse, le consommateur n'est pas au cœur des réflexions lors des fusions-acquisitions, quel que soit le secteur concerné. En effet, les motivations des entités en présence et les implications, notamment financières, sont mises en avant au détriment du consommateur. Nous avons donc souhaité, par le biais de nos entretiens, analyser les perceptions des individus sur trois cas d'actualité de secteurs variés : l'éducation, la grande distribution et la banque.

La démarche poursuivie nous a ainsi permis de mettre en évidence les éléments marketing les plus décisifs dans le contexte des fusions et acquisitions d'entreprises. En effet, la revue de littérature a été établie afin de cadrer de manière théorique les éléments jugés pertinents dans le cadre de notre recherche. L'analyse du traitement médiatique des fusions-acquisitions a ensuite permis de contextualiser davantage notre recherche montrant ainsi que le consommateur n'est que très peu considéré dans la presse lors des fusions-acquisitions. Enfin, constituant le cœur de notre étude, les 36 entretiens réalisés auprès des consommateurs, mis en lien avec les éléments théoriques et les entretiens d'experts préalablement menés, nous ont permis de formuler nos conclusions.

L'intérêt de ce mémoire réside donc dans son caractère exploratoire d'un domaine peu investigué jusqu'à présent. En effet, nous avons pu mettre en évidence les facteurs influençant la perception des fusions-acquisitions. De plus, l'apport de cette recherche est également théorique dans la mesure où nous avons complété les typologies de redéploiement des marques à la lumière des cas d'étude que nous avons choisis.

D'une part, l'implication par rapport à l'opération de fusion-acquisition, en tant que concept transversal et variable en fonction des secteurs, explique la plupart de nos observations. D'autre part, le secteur est lui aussi déterminant dans la mesure où les critères d'évaluation de la F&A diffèrent de l'un à l'autre. Nous avons également montré l'importance du nom, en tant que porteur des valeurs identitaires de l'entité et reflet d'un certain rapport de force entre les partenaires dans le cas d'une fusion-acquisition. Par ailleurs, le logo ne semble pas être pris en

considération au moment d'évaluer la marque. Nous avons également décelé trois types de communications à mobiliser dans le cadre d'une fusion-acquisition. Ainsi, la communication sur les implications concrètes de la fusion-acquisition favoriserait le renforcement des engagements émotif et comportemental à la marque. Une communication adéquate sur le nouveau nom de marque est également requise pour le faire connaître. Enfin, la communication sur la culture organisationnelle a pour objectif d'intégrer tout le monde, en ce compris les clients, dans l'entité à la suite de la fusion-acquisition.

En guise de conclusion générale, nous souhaitons à présent évoquer les limites de ce mémoire ainsi que les pistes de réflexion pour de futures recherches sur le sujet.

La première limite est liée à la méthode-même. Les entretiens avec les consommateurs ayant été privilégiés, la technique fait apparaître la limite du déclaratif. Les répondants se sont exprimés sur des choses qu'ils ont vécues mais l'entretien ne permet pas de vérifier la fiabilité de leur discours. En effet, des confusions, des omissions, voire des erreurs, sont possibles dans les discours des répondants. L'entretien ne permet pas non plus de mesurer l'influence d'un élément sur l'autre car son analyse ne repose que sur les déclarations des individus, contrairement à d'autres méthodes, telles que l'expérimentation propre à mettre en lumière des relations causales. Dès lors, en guise de compléments, d'autres méthodes qualitatives, comme les techniques projectives, auraient pu être mobilisées.

La seconde limite a trait à notre échantillon de répondants. Comme nous l'avons indiqué, celui-ci n'est pas représentatif de la population étudiée en raison de la difficulté rencontrée pour recruter les répondants. Toutefois, ce nombre est assez 'classique' pour une étude de nature exploratoire.

La troisième limite que nous souhaitons souligner est le fait que nous ne nous sommes centrée que sur la cible de la fusion-acquisition. Si cela est pertinent pour les cas Carrefour Market Groupe Mestdagh et BNP Paribas Fortis car la fusion-acquisition ne changeait fondamentalement rien pour les clients des organisations partenaires, il aurait pu être intéressant d'avoir l'avis d'étudiants de Louvain-la-Neuve étant donné l'accès qui leur est octroyé aux cours dispensés à Mons notamment. De même, l'avis de professeurs, tant de Mons que de Louvain-la-Neuve, aurait pu étayer notre analyse. Par ailleurs, afin d'étayer notre compréhension des cas choisis, rencontrer des experts des entreprises acquéreurs (tels

que le recteur UCL, le CEO de BNP Paribas, celui de Carrefour, etc. au moment de l'opération) se serait justifié.

La quatrième limite concerne la constitution de la revue de presse. En raison des contraintes de temps et d'accès, il n'a pas été possible de considérer plus d'un seul support de presse en ligne. Or, chaque support ayant sa propre ligne éditoriale, cela peut influencer le traitement de l'information. Notons que nous avons choisi Le Soir en raison de son accessibilité pour tout public et son traitement médiatique jugé sérieux.

Enfin, nous l'avons déjà abordé dans nos analyses, notons le biais possible lié à notre interprétation lorsque les répondants ne distinguent pas clairement l'organisation d'origine de la nouvelle entité.

Pour les potentielles futures recherches sur le sujet, nous préconisons tout d'abord de tenir compte des deuxième, troisième et quatrième limites susmentionnées. En effet, les échantillons pourraient être construits sur base de la structure réelle de la clientèle des organisations étudiées, tenant ainsi compte de la proportionnalité de chaque profil. De plus, l'avis de la clientèle et des experts de l'organisation partenaire de la fusion-acquisition pourrait être sondé afin de confronter leurs points de vue avec ceux de l'organisation cible. Par ailleurs, la revue de presse devrait être réalisée sur base de plusieurs supports afin d'éviter les potentiels biais liés à la ligne éditoriale mais aussi aux journalistes.

Ensuite, nous pensons qu'investiguer davantage de secteurs pourrait permettre d'approfondir la connaissance du sujet. Bien que nous ayons tenté de diversifier le plus possible notre terrain en considérant trois secteurs distincts, cela pourrait paraître peu. Nous proposons dès lors d'élargir le spectre d'investigation et de considérer plus d'un cas de fusion-acquisition par secteur, au contraire de ce que nous avons réalisé.

Enfin, nous proposons également pour de futures recherches d'étudier davantage le lien entre rapport de force perçu et redéploiement de marque. Nous l'avons quelque peu abordé dans nos analyses mais ceci n'était pas le cœur de notre recherche. Sur base de nos analyses, il semblerait qu'un lien soit possible mais il serait essentiel de mener une étude approfondie sur le sujet dans la mesure où cela peut influencer la perception finale de la fusion-acquisition.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES ET OUVRAGES SCIENTIFIQUES

- AAKER A. D. (1994), *Le management du capital-marque*, Paris, Dalloz.
- ALDEBERT B., MEIER O., MISSONIER A. (2010), « Dynamique culturelle dans le cas d'une fusion Et si faire évoluer sa culture était possible ? », *Revue française de Gestion*, N°206, p.65-83.
- BARDIN L. (1977), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- BASU K. (2006), « Merging Brands after mergers », *California Management Review*, Vol.48, N°4, p.28-40.
- BINNINGER A.S. (2005), « Les marques de distributeur, machines de guerre des enseignes », *L'Expansion Management Review*, Vol.3, N°118, p.64-72.
- BOZZO C., MERUNKA D., MOULINS J-L. (2003), « Fidélité et comportement d'achat : Ne pas se fier aux apparences », *Décisions Marketing*, N°32, p.9-16.
- BROSSSELIN C. (1971), *La marque de distributeur*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
- D'ASTOUS A. et al. (2002), *Comportement du consommateur*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.
- DARPY D., VOLLE P. (2003), *Comportements du consommateur : concepts et outils*, Paris, Dunod.
- DE PELSMACKER P. et al. (2010), *Marketing Communications A European Perspective*, Harlow, Pearson.
- DÉPELTEAU F. (2005), *La démarche de recherche en sciences humaines De la question de départ à la communication des résultats*, Bruxelles, De Boeck.
- DERBAIX A. (2005), *M&A operations, Concentration variations and Industries linkages An extended analysis of the market power hypothesis*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Louvain, UCL.
- DERBAIX C., BRÉE J. (2000), *Comportement du Consommateur Présentation de textes choisis*, Paris, Economica.
- DERÈZE G. (2009), *Méthodes empiriques de recherche en communication*, Bruxelles, De Boeck.
- EAGLY A., CHAIKEN S. (2007), « The advantages of an inclusive definition of attitude », *Social Cognition*, Vol.25, N°5, p.582-602.

- ETTENSON R., KNOWLES J. (2006), « Merging the Brands and Branding the Merger », *MIT Sloan Management Review*, Vol.47, N°4, p.39-49.
- FLECK N., NABEC L. (2008), « L'enseigne : un capital pour le distributeur », *Revue Management & Avenir*, Vol.8, N°38, p.14-32.
- FLECK-DOUSTEYSSIER N., ROUX E., DARPY D. (2005), « La congruence dans le parrainage : définition, rôle et mesure », *Actes du XXI^{ème} congrès AFM*, Nancy.
- HANNA J.G. (1980), « A Typology of Consumer Needs », *Research in Marketing*, p.83-104.
- HATCH M-J. (1993), « The dynamics of organizational culture », *The Academy of Management Review*, Vol.18, N°4, p.657-693.
- HILLMAN A. et al. (2009), « Resources Dependence Theory », *Journal of Management*, Vol.35, N°6, p.1404-1427.
- IBRAHIMI M., TAGHZOUTI A. (2014), « Les fusions et acquisitions : un paradoxe toujours inexpliqué », *Recherche en Sciences de Gestion*, Vol.3, N°4, p.99-116.
- JAJU A., JOINER C., REDDY S.K. (2006), « Consumer Evaluations of Corporate Brand Redeployments », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.34, N°2, p.206-215.
- JOJCZYK J. (Promoteur : LAMBOTTE F.) (2012), *Intégration de valeurs identitaires dans les récits et narrations Étude du sentiment d'appartenance sur le site de l'UCL Mons*, Mons, UCL.
- JOLIBERT A., JOURDAN P. (2006), *Marketing Research Méthodes de Recherche et d'Études en Marketing*, Paris, Dunod.
- KAPFERER J-N. (1991), *Les marques, capital de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- KAPFERER J-N. (1998), *Les marques, capital de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- KAPFERER J- N. (2001), *Remarques, les marques à l'épreuve de la pratique*, Paris, Editions d'Organisation.
- KELLER K. (1993), « Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity », *Journal of Marketing*, Vol.57, N°1, p.1-22.
- KELLER K. (2009), *Management stratégique de la marque Construire, évaluer et exploiter des marques fortes*, Paris, Pearson Education France.
- KOTLER P. (2004), *Principles of Marketing*, Harlow, Pearson Education.
- L'ÉCUYER R. (1988), « L'analyse de contenu : notion et étapes », *Les méthodes de la recherche qualitative*, Sillery, Presse de l'université du Québec.

- LADWEIN R., *Le Comportement du Consommateur et de l'Acheteur*, Paris, Economica.
- LAKHDHAR L., ZADDEM F. (2008), « Fusion-acquisition: de la destruction à la création de la valeur. Rôle de la GRH dans l'intégration identitaire », *Humanisme et entreprise*, N°286, p.29-44.
- LAURENT G., KAPFERER J-N. (1986), « Les profils d'implication », *Recherche et applications en Marketing*, Vol.1, N°1, p.41-57.
- LEROY F. (2003), « Processus d'intégration et logiques de reconfiguration organisationnelle dans les fusions-acquisitions », *Acte de la XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- LEWI G., LACOEUILHE J. (2007), *Branding management : La marque, de l'idée à l'action*, Paris, Pearson Education.
- LEWI G., ROGLIANO C. (2006), *Mémento pratique du branding Comment gérer une marque au quotidien*, Paris, Pearson Education France.
- LIBAERT T., WESTPHALEN M-H. (2012), « Chapitre 9 : Le logo », *Communicator Toute la communication d'entreprise*, Paris, Dunod, p.455-498.
- MACHADO J-C. et al. (2012), « Brand mergers: examining consumers' responses to name and logo design », *Journal of Product & Brand Management*, p.418-427.
- MARKS M-L., MIRVIS P-H. (2010), « Combining Organizations and Cultures », *Joining Forces Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions and Alliances*, San Francisco, Jossey-Bass, p.14-17.
- MUZELLEC L., LAMBKIN M. (2009), « Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework », *Marketing Theory*, Vol.9, N°1, p.39-54.
- NAGLIERI A. (Promotrice : PONCIN I.) (2015), « Section 1 – La marque : notion classique », *L'impact du prospectus publicitaire sur l'image des marques qu'il présente Le cas des marques de distributeurs*, Mons, UCL, p.4-13.
- NAHAVANDI A., MALEZADEH A.R. (1988), « Acculturation in Mergers and Acquisitions », *Academy of Management Review*, Vol.13, N°1, p.79-90.
- OGAY T. et al. (2002), « Pluralité culturelle à l'école: les apports de la psychologie interculturelle », *VEI Enjeux*, N°129, p.36-64.
- PAPAVALASILEIOU E-Z. (2015), « Corporate Syntheses: Consumers' Role in Mergers and Acquisitions », *Advances in Consumer Research*, Vol.36, p.1054-1056.
- PEIRCE C. S. (1978), *Écrits sur le signe*, Paris, Éditions du Seuil.
- PETROMILLI M. et al. (2002), « Brand architecture: Building brand portfolio value », *Strategy & Leadership*, Vol.3, N°5, p.22-28.

- PONCIN I. (2015), « Expériences d'achat, expérience de consommation », *Etude du comportement du consommateur*, cours de master dispensé à l'UCL Mons.
- PORTUGAL FERREIRA M. et al. (2014), « Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980-2010 », *Journal of Business Research*, Vol.67, p.2550-2558.
- RAJAGOPAL A. (2007), « Architecting Brands: Managerial process and Control », *Journal of Transnational Management*, Vol.12, N°3, p.25-37.
- RODRIGUE C. S., BISWAS A. (2004), « Perspectives on Involvement: Current Problems and Future Directions », *Advances in Consumer Research*, Vol.2.
- ROTHSCCHILD ML. (1984), « Perspectives on Involvement: Current Problems and Future Directions », *Advances in Consumer Research*, Vol.11, p.216-217.
- SICARD M-C. (2001), *Ce que marque veut dire...*, Paris, Editions d'Organisation.
- SIMONIN B. L., RUTH A. J. (1998), « Is a company know by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes », *Journal of Marketing Research*, Vol.35, N°1, p.30-42.
- TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C. (2008), *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima.
- UGGLA H. (2006), « The corporate brand association base A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture », *European Journal of Marketing*, Vol.40, N°7/8, p.785-802.

ARTICLES ET OUVRAGES PROFESSIONNELS

- CHEVALIER M., MAZZALOVO G. (2003), *Pro Logo*, Paris, Éditions d'Organisations.
- DELOITTE (2011), « Les fusions – acquisitions dans le secteur de la grande consommation. La vision des dirigeants d'entreprise au 1^{er} semestre 2011 », *Deloitte* [pdf en ligne] (consulté le 16/1/2016)
http://www.deloitterecrute.fr/sites/www.deloitterecrute.fr/files/etude/941/les_fusions-acquisitions_dans_le_secteur_de_la_grande_consommation.pdf
- JOHNSON G. et al. (2014), « Chapitre 10 : Fusions et acquisitions, alliances et partenariats », *Stratégique*, Paris, Pearson Education, p.389-400.

SITOGRAPHIE

PAGES WEB

- E-MARKETING, « Avantage concurrentiel », *Glossaire* [page web] (consultée le 17/1/2016) <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Avantage-concurrentiel-240622.htm>
- LAROUSSE, « Familiarité », *Dictionnaire de français* [page web] (consultée le 7 mars 2016) <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/familiarit%C3%A9/32792>

ARTICLES DE PRESSE

- BELGA (24/6/2015), « Officiel : les groupes Delhaize et Ahold vont fusionner », *La Libre* [article en ligne] (consulté le 16/1/2016) <http://www.lalibre.be/economie/actualite/officiel-les-groupes-delhaize-et-ahold-vont-fusionner-558a456b3570172b123d932b>
- BOITTE C. (26/6/15), « La vague de fusions déferle sur les télécoms européennes », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 2/2/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20150626-3A447N?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dfusion%252A%2Bacquisition%252A%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Danytime%26start%3D2050>
- BRAECKMAN C. (9/4/2015), « Les motivations des acquéreurs », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 2/2/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20150408-38KMP3?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dfusion%252A%2Bacquisition%252A%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Danytime%26start%3D2030>
- CLOOT A., MATHIEU F. (4/10/15), « Degroof Petercam : «Nous allons croître de 5% par an» », *Le Soir* [entretien en ligne] (consulté le 10/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20151002-3CXAN8?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dfusion%252A%2Bacquisition%252A%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Danytime%26start%3D2070>
- CONDIJTS J. (21/3/9), « «BNP Paribas est acceptable» », *Le Soir* [entretien en ligne] (consulté le 10/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090321-W1HN6D?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D950>
- GÉRARD P. (11/3/9), « «Faites-nous crédit : nous allons développer Fortis» », *Le Soir* [entretien en ligne] (consulté le 10/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20090311-W1HYAR?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D930>

- LEJOUX C. (29/12/15), « 2015, année record pour les fusions-acquisitions dans le monde », *La Tribune* [article en ligne] (consulté le 29/1/2016) <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/banque/2015-annee-record-pour-les-fusions-acquisitions-dans-le-monde-538603.html>
- LE SOIR (17/9/15), « Patrice Thys: «Les chances qu'AB InBev rachète SABMiller sont grandes» », *Le Soir* [entretien en ligne] (consulté le 10/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20150917-3CLJN6?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fword%3Dfusion%252A%2Bacquisition%252A%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Danytime%26start%3D2070>
- LE SOIR (6/10/08), « Trois questions au patron de BNP Paribas, Baudouin Prot », *Le Soir* [entretien en ligne] (consulté le 11/5/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20081006-W1NZ77?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fword%3Dbnp%2Bparibas%2Bfortis%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast10year%26start%3D140>
- LE SOIR (13/10/15), « Le top 5 des plus grosses fusions-acquisitions au monde », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 2/2/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20151013-3D42VP?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fword%3Dfusion%252A%2Bacquisition%252A%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Danytime%26start%3D2080>
- 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%2F Recherche%3Fword%3Dcarrefour%2Bmestdagh%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Dlast5year%26facets%3D%26start%3D10>
- 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%2F Recherche%3Fword%3Dfucam%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Danytime%26start%3D770>
- MUNSTER J-F. (23/1/15), « Fusions et acquisitions : une année mouvementée », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 2/2/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20160101-G52MLE?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fword%3Dfusion%252A%2Bacquisition%252A%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Danytime%26start%3D2100>
- MUNSTER J-F. (2/1/16), « Fièvre de fusions et acquisitions dans les télécoms », *Le Soir* [article en ligne] (consulté le 2/2/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20150123-37GHKP?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fword%3Dfusion%252A%2Bacquisition%252A%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Danytime%26start%3D2010>
- MUNSTER J-F. (2/1/16), « Perspectives « La tendance va perdurer en 2016 » », *Le Soir* [entretien en ligne] (consulté le 2/2/16) <http://plus.lesoir.be/archive/d-20160101-G52MM1?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fword%3Dfusion%252A%2Bacquisition%252A%26sort%3Ddate%2Basc%26datefilter%3Danytime%26start%3D2100>

Annexes

Voir fichier joint.