

Fusions et acquisitions :
Réactions des consommateurs au redéploiement des marques

Christian Derbaix

Professeur ordinaire émérite, Université Catholique de Louvain, Louvain School of Management, Belgique

Ingrid Poncin

Professeur, Université Catholique de Louvain, Louvain School of Management, CERMA-LOURIM, Belgique

Maud Derbaix

Professeur associé, Kedge Business School, Research Center for Creative Industries, Bordeaux, France

Alice Naglieri

Maître en communication, Louvain School of Management, Belgique

Arlène Derbaix

Docteur en Finance : Université Catholique de Louvain et Paris1 Panthéon- Sorbonne.

Résumé

Cet article se centre sur les réactions des parties prenantes et spécialement des consommateurs au redéploiement des marques, conséquence des fusions et acquisitions. La première partie de l'article est consacrée à une revue de la littérature traitant des redéploiements des marques, de leurs raisons et de leurs conséquences, illustrant et comparant les principales typologies. Après cette première contribution, quatre cas de F&A sont traités au travers de deux revues de presse, d'entretiens avec des responsables des organisations impliquées et surtout en donnant la parole aux consommateurs concernés. La théorie de la réactance psychologique est mobilisée pour interpréter les réactions des consommateurs aux redéploiements des marques, particulièrement aux nouveaux noms et logos. Une tentative de comparaison est proposée avec la réactance possible du personnel des organisations cibles. Des implications managériales et des voies de recherche sont finalement proposées.

Mots-clés : Fusions, acquisitions, redéploiement, marques, réactance psychologique, consommateurs.

Abstract

This article is about the reactions of the stakeholders and especially the consumers to corporate brand redeployments. The first part of the article proposes a state-of-the-art review of the marketing literature devoted to brand redeployments after mergers and acquisitions, their causes and consequences and most of all the illustration and comparison of the main typologies. After this first contribution, four cases of M&A are analyzed through two press reviews, interviews of involved managers and, most of all, interviews of consumers. Within the framework of the psychological reactance theory, consumers' responses to corporate brand redeployments, especially new name and logo design, are assessed. A tentative comparison with the possible reactance of the target firms' employees is proposed. Managerial implications and research avenues are underlined.

Keywords: Mergers, acquisitions, redeployments, brands, psychological reactance, consumers.

Fusions et acquisitions :

Réactions des consommateurs au redéploiement des marques

Phénomènes structurels et particulièrement actuels de la vie économique, les opérations de fusions et acquisitions mobilisent souvent des ressources financières énormes (5.000 milliards de dollars en 2015) et déploient également des énergies diverses pour atteindre des positions privilégiées. Ainsi, les fusions/acquisitions impliquant Lafarge (France) et Holcim (Suisse), ABInbev (Belgo-Brésilien) et SAB Miller (Sud-Africain) ou encore Essilor (France) et Luxottica (Italie) ont donné naissance, dans leurs secteurs respectifs (matériaux de construction, secteur brassicole et secteur de l'optique) au numéro 1 mondial.

Force est de constater que, durant le processus de fusion et acquisition, les responsables sont presque exclusivement centrés sur les aspects stratégiques, financiers et organisationnels et semblent négliger le rôle et les perceptions d'importants partenaires à part entière que sont les consommateurs. Les opérations de fusions et acquisitions ont fait l'objet de travaux scientifiques traitant principalement de quatre aspects : soit de l'aspect financier de ces F&A (Faccio et Masulis, 2005 ; Derbaix, 2005), soit de l'aspect stratégique (Singh et Montgomery, 1987), soit sous l'angle organisationnel et, particulièrement, la dimension « mélange de cultures d'entreprise » (Aldebert *et al.*, 2010), soit encore selon la perspective du volet humain (Buono et Bowditch, 1989). Plus rares sont les articles scientifiques traitant ces opérations sous un angle marketing et plus rares encore sont ceux qui donnent la parole aux consommateurs concernés. Le premier objectif de cette recherche exploratoire sera de dresser un état des lieux de la littérature marketing consacrée aux redéploiements des marques, conséquences des F&A. Ensuite, quatre cas réels de fusions horizontales, donnant lieu à une nouvelle marque entreprise (corporate), se rattachant à trois secteurs différents mais relevant tous des services (secteur bancaire, monde universitaire et grande distribution) seront étudiés. Spécifiquement, on s'intéressera à ce que pensent les consommateurs de la fusion/acquisition qui les concerne, ce qu'ils ont ressenti et quelle est leur perception de la nouvelle entité (nom et logo), conséquence du redéploiement des marques, et ce, à un stade de post-fusion de court terme (entre 3 et 6 ans selon les 4 cas, au moment des entretiens). Pour atteindre ce deuxième objectif, nous avons interrogé des consommateurs des marques cibles, mais également des responsables des organisations impliquées afin d'avoir leur point de vue et de voir dans quelle mesure ils pensaient que les consommateurs avaient été pris en compte. En complément, pour l'ensemble de l'année 2015 (année record en termes de fusions et acquisitions), deux revues de presse ont

été effectuées sur deux grands quotidiens avec pour objectif de cerner la place qu'occupent le marketing et surtout les consommateurs dans les comptes rendus de fusions et acquisitions.

I – REVUE DE LA LITTERATURE

1. Définitions et motivations des entreprises

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.*, 2011, p.389). Au-delà de ces considérations théoriques, notons la difficulté à effectivement distinguer la fusion de l'acquisition. Ainsi, le cas de la dite fusion entre les groupes Delhaize (Belgique) et Ahold (Pays-Bas) 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. Cet exemple montre bien la difficulté de distinguer fusion et acquisition, ce qui explique la tendance dans la littérature à préférer la dénomination conjointe de fusions et acquisitions (F&A). En ce qui concerne les motivations des entreprises pour ces opérations, de nombreux spécialistes s'appuient sur la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991 ; Conner, 1991 ; Hunt et Morgan, 1995) pour les expliciter. Ils affirment que les entreprises font face à des contraintes (de matière grise, de temps disponible, de types d'offre, géographique, etc.) en ce qui concerne le développement interne de nouvelles ressources, connaissances et moyens. Dès lors, ces entreprises se tournent vers « le marché » pour acquérir de nouvelles ressources. Peu de ressources externes sont disponibles de manière « isolée ». Ainsi par exemple, une compétence bien précise, réputée et dès lors recherchée se retrouve, dans une entreprise ou une université, à côté d'autres compétences, ces dernières n'étant pas forcément recherchées par l'acquéreur. De même, une marque réputée se retrouvera voisine d'autres marques qui le sont moins sur les linéaires des hypermarchés. En conséquence, les firmes qui se tournent vers « le marché » doivent acquérir ou fusionner avec des firmes

« entières » avant d'en « extraire » les ressources uniques possédées par ces firmes cibles (Barney, 1986). Capron et Hulland (1999) sont les premiers à avoir tenté d'appliquer cette théorie basée sur les ressources dans un contexte marketing. Ces auteurs se sont intéressés au redéploiement de ressources marketing (marques, forces de vente, expertise marketing générale) entre acquéreur et acquis après F&A horizontales. Leurs résultats mettent en évidence que les ressources, et spécialement l'expertise marketing générale, sont le plus souvent redéployées de l'acquéreur vers la cible. Se référant également à la théorie basée sur les ressources et se situant également dans un contexte post-fusion, Homburg et Bucerius (2005) soulignent comment l'intégration marketing impacte la performance post-fusion. Les résultats montrent que la performance de marché (fidélité des clients, part de marché) après F&A a un impact bien plus marqué sur la performance financière que ne l'ont les réductions de coûts.

2. Fusions/Acquisitions, marketing et marques

Ferreira *et al.* (2014), au terme d'une étude bibliométrique couvrant la période 1980-2010 et impliquant 16 journaux de recherche en management, ont recensé 16.302 articles dont seulement 334 (2%) traitent des opérations de fusions et acquisitions mais jamais sous l'angle « réactions et perceptions des consommateurs », même si les consommateurs sont très brièvement cités, dans cet article, parmi les motivations guidant les acquisitions («diminuer la dépendance d'un segment de consommateurs» et «capacité à augmenter les prix pour les consommateurs»). Enfin Ferreira *et al.* relèvent que, dans ces 334 articles, quatre courants théoriques sont dominants: la théorie de l'agence, la théorie institutionnelle, la théorie des coûts de transactions et surtout, depuis 2000, la théorie basée sur les ressources. Deux articles récents (McLelland *et al.* 2014; Papavasileiou, 2015) s'intéressent cependant aux perceptions et aux attitudes des consommateurs. Papavasileiou (2015, p.1054), 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 ». Dans son article, il souligne deux antécédents essentiels aux attitudes et intentions des consommateurs après fusions et acquisitions : (1) la perception par les consommateurs du « fit », cher aux études sur les alliances de marques, entre les deux images des firmes qui fusionnent ; (2) le nom choisi pour la nouvelle firme. Au terme d'une expérimentation utilisant des scénarios fictifs de fusion soumis à 107 étudiants, ses résultats le conduisent à affirmer que les consommateurs évalueront positivement d'abord la stratégie de noms séparés si pas de « fit » et ensuite la stratégie du nom combiné si « fit » élevé (parmi les quatre stratégies possibles en croisant « fit » élevé ou faible et nom combiné ou séparé).

S'intéressant à la valence (polarité) de l'attitude envers des marques impliquées dans une fusion, McLelland *et al.* (2014) montrent que les consommateurs réagissent positivement (attitude envers la marque et envers le service offert) quand la valence de l'attitude envers leur marque (avant fusion) est négative, quelle que soit la valence de l'attitude envers la marque avec laquelle on fusionne. Si leur marque est évaluée positivement et fusionne avec une marque évaluée négativement, il y a alors un recul, une réaction négative. Ces auteurs utilisent toutefois des marques fictives apparaissant dans des revues fictives présentant quatre scénarios hypothétiques à 255 étudiants.

Tout cela amène à une réflexion plus complète mettant en évidence que les F&A d'organisations sont des formes extrêmes d'associations de marques. Ces pratiques impliquent un potentiel redéploiement des «marques entreprise» (corporate) en présence. Cela peut susciter de la réactance psychologique auprès de certains consommateurs, spécialement ceux de la marque cible (cf. *infra*). Les consommateurs pourraient en effet ne pas apprécier un changement de nom, d'offres, de pratiques, voire de logo. Ces consommateurs ont sans doute des choses à dire sur ces aspects des redéploiements de marques. C'est d'ailleurs pour eux bien plus « phénoménologique » que les motivations pré-fusion ou les processus et débats ayant menés à la F&A qui leur sont souvent inconnus ou peu clairs. Dans la littérature marketing 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. Se centrant sur 207 cas, ils ont brièvement interrogés les managers impliqués ou bien informés sur deux points : (1) l'importance des considérations relatives à la marque entreprise (corporate) durant les négociations de F&A (avec comme résultat que la stratégie de marque entreprise n'était pas une composante essentielle des délibérations relatives aux F&A pour la plupart des firmes) et (2) la stratégie de marque entreprise résultant de la fusion/acquisition, conduisant à mettre en lumière dix stratégies, relatives au nom et au logo de la marque, qu'ils ont classées en quatre catégories :

- support/soutien au « cheval le plus fort » (« Backing the stronger horse ») : préférence pour le nom et/ou le logo de l'une des deux entreprises ;
- le meilleur des deux (« Best of both ») : combinaison entre le nom et/ou le logo des deux entreprises ;
- différent en nature (« Different in kind ») : nouveaux nom et logo ;
- business habituel (« Business as usual ») : 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.

Contrairement à Ettenson et Knowles (2006), Machado *et al.* (2012) n'évoquent pas la stratégie de création d'une marque nouvelle. Basu (2006) a également 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 entreprise, architecture qui correspond à « la manière dont les entreprises organisent, gèrent et pénètrent le marché avec leurs marques » (Petromilli *et al.*, 2002, p.23). A la différence des auteurs précédents, Basu (2006) identifie les stratégies (causes potentielles) de F&A amenant tel ou tel type particulier de redéploiement de marques entreprise.

Par ailleurs, Jaju *et al.* (2006), se focalisant sur les redéploiements de marques entreprise, mettent l'accent sur les jeux de pouvoirs entre l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise. Les six alternatives stratégiques qu'ils proposent sont fonction du degré de synergie entre les marques en présence :

- stratégie non synergique : nouvelle marque (nouveau nom), nouvelle identité (1) ;
- stratégie synergique pure : l'entreprise acquise est une filiale ou une division de l'entreprise acquéreur (2) ;
- stratégie de redéploiement où l'entreprise acquéreur est dominante (3) ;
- stratégie de redéploiement où l'entreprise acquise est dominante (4) ;
- stratégie synergique favorable à l'entreprise acquéreur : $(A) + (B) = (AB)$ (5) ;
- stratégie synergique favorable à l'entreprise acquise : $(A) + (B) = (BA)$ (6).

Jaju *et al.* (2006) se sont également centrés sur l'impact des redéploiements des marques entreprises sur les perceptions des consommateurs. Ils ont réalisé une étude prenant en compte les quatre stratégies (parmi les six qu'ils proposent), présentées au travers de quatre scénarios fictifs de fusion, qui cherchent à préserver le capital marque d'au moins un des partenaires de départ, excluant donc les stratégies (1) et (2). Leurs résultats montrent une perte de valeur des marques entreprise en terme de capital marque au niveau individuel après la F&A comparé au point de départ de la marque acquéreur. Ce résultat est différent de ce qui avait été obtenu dans la littérature au niveau des marques produits.

Soulignons que, dans la pratique, on est parfois dans un processus dynamique de redéploiement. Ainsi en 1989, Whirlpool, peu connue à l'époque en Europe, et Philips, bien connue sur ce même continent, s'unirent. La nouvelle marque fut d'abord appelée Philips – Whirlpool pour devenir, en 1996, après une période transitoire de sept ans, Whirlpool (Kapferer, 2008).

Les quatre typologies, ci-avant décrites, 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 et, de là, le rapport de force qui est sous-jacent. Le tableau 1 ci-après offre une synthèse des différentes typologies présentées dans la littérature consacrée au redéploiement des marques. La typologie d'Ettenson et Knowles (2006) paraît la plus complète puisqu'elle reprend l'ensemble des stratégies mises en avant par les autres auteurs.

Ajoutons également que Machado *et al.* (2012), suite à une expérimentation impliquant 467 étudiants réagissant à des scénarios fictifs relatifs à six banques réelles, menée dans le but d'évaluer les préférences des consommateurs en termes de nom et logo d'entreprises après F&A (donc contexte de post-fusion), ont étoffé leur typologie. Ainsi, il en résulte cinq variantes supplémentaires : le logo d'une des marques et un nouveau nom; la combinaison des logos des deux marques et un nouveau nom ; la combinaison des logos et noms des deux marques ; la combinaison des noms des deux marques ; une des marques endosse l'autre avec son logo. Ces auteurs soulignent que c'est la création d'une nouvelle marque et d'un nouveau logo qui, au terme de leur expérimentation, est la préférée. Cette stratégie signale que la fusion est une transformation importante, impulsant une nouvelle vision et une nouvelle direction (Machado *et al.*, 2012, p.423). Ces stratégies supplémentaires de redéploiement de marques ne reflétant les préférences que d'une minorité des consommateurs ne seront pas reprises dans le tableau 1. Signalons encore un rapprochement certain entre cinq des stratégies détaillées par Ettenson et Knowles et les cinq configurations soulignées par Aldebert *et al.* (2010) rappelant les travaux de Marks et Mirvis (1994) dans le domaine de la mise en commun et de l'interaction de deux cultures d'organisation différentes et du rapport de force entre partenaires : l'absorption, la fusion renversée, la préservation, la transformation créatrice et le meilleur des deux. Enfin, selon Ettenson et Knowles (2006), les stratégies 1 et 10 représentent près des deux tiers des stratégies de redéploiement des marques mobilisées dans la vie réelle. Cette observation ne signifie toutefois pas que ces deux stratégies soient les meilleures.

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. Ce rapport de force peut 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 ».

Tableau 1 – Typologies des redéploiements de marques lors des fusions et acquisitions

Exemples	Ettenson et Knowles (2006)		Machado <i>et al.</i> (2012)	Basu (2006)	Jaju <i>et al.</i> (2006)
Mobistar + Orange = Orange (téléphonie, France)	Support au « cheval le plus fort »	Stratégie 1 : nom et logo du leader (39,6% des cas)	Nom et logo d'une des marques (monolithique)	Une marque (A ou B)	Stratégie de redéploiement où l'entreprise acquéreur est dominante
Six Flags + Walibi = Walibi (Parcs Loisirs, Belgique)		Stratégie 2 : nom et logo de la cible (7,3% des cas)			Stratégie de redéploiement où l'entreprise acquise est dominante
Sabadell + CAM = Sabadell CAM → Sabadell (banque, Espagne)		Stratégie 3 : combinaison et ensuite, nom et logo du leader	/	Marque flexible (A et B) en tant qu'étape intermédiaire avant une marque (leader)	/
BP + Amoco = BP et nouveau logo (énergie, Angleterre – USA)		Stratégie 4 : nom du leader et nouveau logo	Nom d'une des marques et nouveau logo (monolithique)	/	/
Daimler – Chrysler (automobile, Allemagne, USA)	Le meilleur des deux	Stratégie 5 : nom et logo de chacun	Combinaison des noms et logos (combinée)	Marques jointes (A et B indépendants)	Stratégies synergiques (AB ou BA)
BNP Paribas (banque, France)		Stratégie 6 : nom de chacun et nouveau logo	Combinaison des noms et nouveau logo	/	/
UBS + logo de Swiss Bank (Banque, Suisse)		Stratégie 7 : nom du leader et logo de la cible	/	/	/
Accor (acquéreur) + Sofitel (acquis) = Sofitel, du groupe Accor (hôtellerie, France)		Stratégie 8 : endossement de l'acquéreur à l'acquis	Une des marques endosse l'autre avec son nom et son logo (combinée)	Marque flexible (A et B)	/
Nancy 1 + Nancy 2 + INPL + Université de Metz = Université de Lorraine	Différent en nature	Stratégie 9 : nouveau nom et nouveau logo (8,2% des cas)	Nouveau nom et nouveau logo (monolithique)	Nouvelle marque (C)	Stratégie non synergique
Procter & Gamble + Gillette = Gillette appartient à P&G (grande consommation, USA)	Business habituel	Stratégie 10 : nom et logo de chacun (indépendance) (23,7% des cas)	Deux marques indépendantes (différenciées)	/	Stratégie synergique pure

Le tableau 2 ci-dessous (développé sur la base des travaux de Ettenson et Knowles (2006) et de ceux de Marks et Mirvis (1994) précise le rapport de force entre acquéreur et acquis sous-jacent à la stratégie de redéploiement de marque favorisée.

Tableau 2 – Stratégies de redéploiement de marque au regard des rapports de force

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

A ce stade, nous nous sommes centrés dans cet article sur le redéploiement de marques dont la stratégie illustre le rapport de force entre organisations et ce, afin d’évoluer progressivement vers les réactions des consommateurs à ce redéploiement. Ces consommateurs sont vus dans cette recherche comme des sujets qui réagissent à ce redéploiement, conséquence des F&A.

3. Réactions possibles des consommateurs

La théorie de la réactance psychologique suppose que les individus ont une inclinaison/prédisposition envers la préservation et la restauration de leurs libertés personnelles. Lorsque cette liberté est réduite, éliminée ou menacée le sujet fera l’expérience d’un état déplaisant d’éveil appelé réactance qui induit des tentatives de restauration du comportement menacé ou perdu. La théorie de la réactance psychologique de Brehm (1972) se centre donc sur les réactions des individus lorsque leur liberté de penser, de croire et d’agir comme ils le veulent est menacée de suppression ou de réduction. L’intensité de la réactance est une fonction directe de trois déterminants :

- La réactance sera d’autant plus grande que l’importance du comportement menacé ou éliminé est grande par rapport à l’importance de l’ensemble des comportements « libres ».
- Au plus les personnes sont attachées au comportement menacé, au plus élevés seront donc

les effets de réactance (ex. les trois marques que j'appréciais le plus dans ce supermarché ont disparu des linéaires suite à la fusion) ;

- Plus grande sera la proportion des comportements éliminés ou menacés de l'être, plus grande sera l'intensité de la réactance (25% des options que je comptais choisir disparaissent suite à la fusion entre ces 4 universités) ;
- Plus grande sera la menace d'élimination d'un comportement libre, plus grande sera la réactance. Si l'origine de la menace est située chez autrui, la menace sera considérée comme d'autant plus forte et en conséquence la réactance d'autant plus grande que cet autrui a un pouvoir élevé (ce qui peut être le cas lorsqu'une grande université absorbe une petite université).

Cette théorie permet d'expliquer pourquoi l'attitude et les comportements des consommateurs (mais aussi d'autres parties prenantes comme les employés et les managers) peuvent changer après l'annonce ou la réalisation d'une F&A qui les concerne. Elle semble particulièrement s'appliquer aux consommateurs (ou autres teneurs d'enjeu) de « cibles » petites par rapport à l'acquéreur ou partenaire de la fusion car ce sont les comportements de ces consommateurs qui sont avant tout menacés «d'élimination» (Thorbjørnsen et Dalhén, 2011). Sur ce point Ettenson et Knowles (2006, p.42) ajoutent : « parce que les consommateurs de la firme cible n'ont, en général, pas choisi de « changer », ils peuvent souvent faire l'expérience d'une perception de perte de contrôle et craindre de ne pouvoir être entendu dans la nouvelle entité ». Cette réactance risque d'être particulièrement marquée lorsque ces consommateurs perçoivent la F&A comme « forcée ». Thorbjørnsen et Dahlén (2011) ont réalisé une expérimentation en milieu naturel et quatre expérimentations « contrôlées » avec scénarios fictifs, chaque fois avec de vraies marques et de vrais consommateurs (ceux de la marque acquise) qui ont répondu à une série d'échelles mesurant des construits tels que les attitudes, les intentions de changement/abandon de marque, la fidélité aux marques et la réactance. Ces deux auteurs soulignent, entre autres, que la réactance peut être modérée si on associe les consommateurs au processus de fusion (même de manière « symbolique »), si la justification de celle-ci est claire et fondée sur des arguments convaincants du point de vue de ces consommateurs (contexte de processus de F&A et de décision). Cette étude est pratiquement la seule dans la littérature marketing à avoir donné la parole aux consommateurs même si ceux-ci se sont limités à répondre en utilisant les échelles de mesure qui leur ont été présentées. Ajoutons encore que bien que non centré sur la réactance et basé sur une simple enquête, l'article de Thornton *et al.* (2004, p.58) met aussi en évidence que «les consommateurs sont frustrés (après F&A) parce qu'ils perçoivent une perte de choix»,

l'insatisfaction également décelée dans cette enquête étant plus fréquente parmi les consommateurs des firmes acquises que parmi les consommateurs des firmes acquéreurs.

Les paragraphes précédents suggèrent que le rôle de l'affect est important en tant que mécanisme au travers duquel les changements organisationnels majeurs activent la réactance. En clair, l'effet du changement organisationnel sur le déclenchement subséquent de réactance psychologique pourrait avoir comme médiateur partiel voire total des humeurs ou émotions négatives (Nesterkin, 2013, p.578) sur lesquelles on devra se préoccuper d'agir. Ainsi, si ceux qui sont à l'origine de ces changements organisationnels majeurs (par exemple les dirigeants de la firme acquéreur souvent en position de force mais aussi les leaders de la firme acquise) ont une réelle intelligence émotionnelle, ils pourront réguler les humeurs et émotions négatives de ceux qui pourraient éprouver de la réactance et en conséquence court-circuiter cette dernière. Il y a 13 ans, Graebner (2004) plaidait déjà pour un rôle très actif des leaders de la firme acquise dans la phase d'intégration post-fusion.

Notre recherche porte sur quatre cas réels brièvement présentés dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3 – Brève présentation des quatre cas traités

Cas n°1 : Le rachat de Fortis par BNP Paribas
Fin septembre 2008, Fortis, première banque de Belgique, connaît de très gros problèmes de liquidités. Pour sauver cette banque, l'état belge la nationalise et cherche très vite un repreneur. BNP Paribas est la seule à faire une offre de reprise. Dans un premier temps les actionnaires de Fortis s'opposent à la nationalisation à 100% de Fortis Banque par l'état belge et empêchent en conséquence sa revente à BNP Paribas. Après huit mois de négociations tendues, BNP Paribas va acquérir 75% de Fortis Banque. L'état belge détiendra encore 25% de Fortis Banque et 11,7% du capital de BNP Paribas, devenant le principal actionnaire de BNP Paribas.
Cas n°2 : La création de l'Université de Lorraine
Le 1 ^{er} Janvier 2012, les universités Nancy 1 Henri Poincaré, Nancy 2 (Lettres, Sciences humaines et sociales), l'INPL (Institut National Polytechnique de Lorraine, constitué de 7 écoles d'ingénieurs) et l'Université Paul Verlaine de Metz fusionnent. L'Université de Lorraine est née avec le statut juridique de Grand Etablissement. « L'option de la création d'une université unique a fonctionné comme un « opérateur de convergence » entre les collectivités territoriales et les universités de Metz et de Nancy » (Barrier, p.56., 2015). Même si le nombre d'étudiants et d'enseignants chercheurs est plus important à Nancy, Metz avec ses 17.000 étudiants est loin d'être le petit poucet de cette opération.
Cas n°3 : L'absorption des Facultés Universitaires Catholiques de Mons (FUCaM) par l'Université Catholique de Louvain (UCL).
De 2007 à 2010, les Recteurs (Présidents) des quatre universités catholiques francophones de Belgique ont tenté de créer ensemble une nouvelle université « dans le but d'accroître leur visibilité internationale, leur accès aux grands réseaux de recherche européens et internationaux ». Décembre 2010, les assemblées générales doivent se prononcer sur ce projet. Pour l'Université de Namur, il a été décidé qu'il fallait atteindre 80% des voix alors

que pour chacune des 3 autres universités une majorité des 2/3 suffirait. Cette disposition contraignante pour Namur sera fatale à la fusion à quatre. Dès le lendemain, les recteurs de l'UCL et des FUCaM reprennent contact afin d'explorer la possibilité d'un nouveau scénario qui commencerait par une fusion à deux. Les FUCaM (la plus petite des quatre) seront finalement absorbées par l'UCL (la plus grande des quatre) abandonnant les conditions négociées antérieurement (lors du projet de fusion à quatre) au plan de l'autonomie.

Cas n°4 : Rapprochement entre le groupe Carrefour et le groupe Mestdagh

Le 1^{er} supermarché Mestdagh (nom du fondateur) date de 1957 (à Charleroi en Belgique). En 1994, se fait un rapprochement avec le groupe Promodes qui exploitait à l'époque les magasins « Champion » en France. Mestdagh commence alors à commander des produits en France. En 1995, toutes les enseignes Mestdagh deviennent des enseignes « Champion – Groupe Mestdagh ». En 1999, le groupe Carrefour International rachète Promodes : les enseignes « Champion » en France deviennent des « Carrefour Market ». Progressivement, en Belgique, les enseignes « Champion – Groupe Mestdagh » deviennent des enseignes « Carrefour Market – Groupe Mestdagh ». Les « Carrefour Market – Groupe Mestdagh » ont leur stratégie et leur logistique qui sont essentiellement dictées par Carrefour Belgique. Il y a également 450 Carrefour Market Belgique (qui relève du groupe Carrefour Belgique) et qui n'ont rien à voir avec les 52 « Carrefour Market – Groupe Mestdagh ». Mestdagh est évidemment un petit poucet à côté de Carrefour (1^{er} Européen de la distribution alimentaire et 2^{ème} mondial).

Pour ce qui est du rapport de force: dans le cas 1, il est clairement en faveur de BNP Paribas; dans le cas 2, c'est beaucoup plus équilibré même s'il y a une certaine asymétrie en faveur de Nancy; dans le cas 3, l'UCL absorbe les FUCaM et dans le cas 4, le groupe Mestdagh est un petit poucet face à Carrefour (contrat de type master-franchise; actionnariat de la SA Mestdagh : Mestdagh 75% : Carrefour 25%).

METHODOLOGIE

L'étude empirique est organisée en 3 étapes:

Etape 1 : Une revue de presse en deux temps

Cette revue de presse portait sur toutes les fusions et acquisitions évoquées sur les sites en ligne du journal *Le Monde* pour la France et du journal *Le Soir* pour la Belgique pour l'année 2015. L'utilisation de mots clés (fusion et acquisition) a conduit à 443 articles évoquant les termes recherchés dans le journal *Le Monde* (105 articles plus spécifiques et détaillés et sept entretiens). Pour le journal *Le Soir*, les mots clés ont menés à 437 articles (34 articles détaillés et quatre entretiens). Deuxièmement, nous nous sommes focalisés sur nos quatre cas réels. Nous avons donc effectué trois recherches sur le site *Le Monde*, pour recueillir les informations à propos de trois cas spécifiques (BNP Paribas-Fortis, Université de Lorraine et Carrefour-Mestdagh) et ce, au moment où ces fusions étaient d'actualité. Du point de vue de la temporalité, on se situe donc au moment de la F&A. De la même façon, nous avons effectué trois recherches

sur le site *Le Soir* sur trois cas spécifiques (BNP Paribas-Fortis, la fusion entre les FUCaM et l'UCL et le rapprochement Carrefour-Mestdagh).

Etape 2 : Entretiens d'experts

Des entretiens avec des responsables travaillant actuellement au sein des organisations étudiées et ayant été impliqués dans la F&A ont été réalisés. Ainsi, six entretiens (deux pour BNP Paribas Fortis, deux pour le cas UCL-FUCaM, un pour l'Université de Lorraine et un pour le cas Carrefour-Mestdagh) d'une durée moyenne de 41 minutes ont mené à un nombre total de 39 pages de retranscription. Pour analyser ces entretiens, nous avons privilégié la technique du résumé en préservant toutefois les *verbatim* clés. Pour la création de l'Université de Lorraine, nous avons également mené des entretiens avec huit enseignants-chercheurs (parties prenantes) et procédé de la même façon pour l'analyse de leurs réponses.

Etape 3 : Entretiens avec des consommateurs concernés

Enfin, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec 36 consommateurs des organisations « cible » (ou plus petite) interrogés pour trois cas. La durée moyenne de ces entretiens est de 16 minutes, ce qui a mené à 208 pages de retranscription. Le critère de sélection des répondants était d'être client de l'organisation cible en question, avant et après la F&A. L'échantillon constitué est de type non aléatoire dans la mesure où notre objectif était de rencontrer un nombre suffisamment important d'individus afin d'atteindre la saturation de nos données. Nous avons procédé à une analyse de contenu, d'ordre catégoriel. Une grille thématique, basée sur les guides d'entretien, a été construite afin de cadrer notre analyse. Nous avons ensuite découpé les entretiens en (groupes de) phrases et chacun(e) s'est vu attribuer un code spécifique (codage émergent). Ces consommateurs ont livré leurs réactions à l'après F&A (6 ans après pour BNP Paribas Fortis, 4 ans après pour le cas UCL-FUCaM, 3 ans et demi après pour l'Université de Lorraine et 3 ans pour Carrefour-groupe Mestdagh).

II – RESULTATS

Toutes les données rassemblées ont subi deux types de traitement : premièrement et surtout une analyse intra-cas, ensuite dans la conclusion et de manière brève une analyse inter-cas. S'agissant de secteurs différents (le monde universitaire et celui de la grande distribution ou de la banque ayant peu de points communs), il a semblé illusoire de vouloir proposer un « modèle » commun aux 3 secteurs.

1. Revue presse des fusions-acquisitions

Revue de presse des articles du journal « Le Monde » en ligne

Parmi les 105 articles répertoriés dans *Le Monde* et traitant des F&A, un seul utilise le mot marketing dans son titre : « Grande distribution : le prochain grand mouvement stratégique sera marketing ». Toutefois, cet article ne « parle » pas des consommateurs mais bien des stratégies marketing des entreprises. Une recherche complémentaire a été effectuée sur la base des mots-clés suivants : ‘consommateur’, ‘client’, ‘marque’, ‘marketing’, ‘logo’, ‘image’, ‘fidélité’ et ‘identité’. Ceux-ci ont permis de mettre en évidence six articles qui évoquent très brièvement l’impact de la F&A sur un aspect marketing. Il est important de noter qu’il s’agit dans tous les cas de stratégie des entreprises pour leur propre intérêt et non du point de vue des consommateurs et de l’impact de ces actions pour eux. Ainsi, trois articles (25/03/2015, 3/11/2015, et 17/11/2015) mettent en évidence l’intérêt de la fusion pour l’image de marque de leurs produits. Un de ces articles parle également, de façon succincte, de la possibilité de mieux fidéliser les clients grâce à son expansion de marques. Un autre article (15/05/2015) fait état d’une discussion ayant lieu entre les deux groupes pour voir s’ils gardent les noms des deux enseignes ou les transforment en partie. Un autre article (12/02/2015), traitant d’un autre cas, insiste sur le fait que les deux groupes garderont leur propre identité. Un dernier article (28/09/2015) évoque le terme de marketing intelligent. Selon le responsable du groupe, c’est ce qu’il devra mettre en œuvre pour parvenir à garder les deux groupes.

Les trois cas concrets de fusions-acquisitions

Nous avons recensé 26 articles sur le rachat de Fortis par BNP Paribas. Ces 26 articles l’abordent sous un angle essentiellement financier et aucun d’entre eux ne traitent de la marque ou des clients de Fortis. Les mots-clés « Université de Lorraine » et « fusion universités » nous ont permis de trouver quatre articles pour la période 2011-2012 mais aucun n’était orienté marketing ou consommateurs. En revanche, malgré l’utilisation d’un éventail très large de mots-clés, aucun article n’a été trouvé en ce qui concerne le rapprochement entre Carrefour et le Groupe Mestdagh.

Revue de presse des articles du journal « Le Soir » en ligne

Pour le quotidien belge « Le Soir » nous avons procédé de manière semblable. Nous avons trouvé 34 articles traitant des F&A mais aucun titre n’était orienté marketing. Trois articles étaient des articles généraux et trois des entretiens. Dans les 28 autres articles, 17 cas spécifiques de F&A ont été recensés.

Le trois cas concrets de fusions-acquisitions

Dans le cas de BNP Paribas Fortis, nous avons répertorié 391 articles. C’est beaucoup plus que dans *Le Monde* et c’est normal, Fortis étant un fleuron du monde bancaire belge avant

ses « ennuis ». Nous avons distingué les articles généraux sur la F&A de ceux évoquant les clients ou la marque, ce qui représente 368 articles contre 23. Parmi ces 23 articles qualifiés de « marketing », 16 concernent la marque en tant que telle, seulement six sont explicitement orientés clients et un seul évoque la communication sur le changement en cours. Sur les 16 articles portant sur la marque, six concernent la nouvelle marque et cinq sont consacrés au sponsoring. Les articles portant sur la nouvelle marque expliquent que le nouveau nom (BNP Paribas Fortis) a été choisi étant donné l'importance du nom Fortis afin de préserver l'ancrage belge de la banque. En ce qui concerne le sponsoring, les articles expliquent que le passage de Fortis à BNP Paribas Fortis ne change pas la politique de sponsoring. Enfin, un article relate une campagne de publicité destinée à faire connaître BNP Paribas en Belgique.

Concernant l'absorption des FUCaM par l'UCL, sur les 15 articles recensés, huit concernent les FUCaM et l'UCL, cinq relatent l'échec de la fusion à quatre initialement prévue, 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 » (15/9/11) évoque le changement de marque lié à la fusion. Cet article orienté marketing présente le changement de nom comme apportant une plus-value au campus des ex-FUCaM (appelé actuellement UCL Mons) en termes de valorisation du diplôme mais aussi d'attraction d'étudiants. Par ailleurs, d'autres avantages à cette fusion/absorption sont présentés, tels que l'élargissement des programmes d'échange « Erasmus » pour les étudiants montois. Cet article traite donc de la fusion entre les FUCaM et l'UCL en évoquant les avantages de l'opération pour leurs consommateurs: les étudiants.

Pour le cas « Carrefour Market - Groupe Mestdagh », 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 articles ont été répertoriés pour ce cas (pour rappel aucun dans *Le Monde*). 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.

De manière générale, les F&A ne sont donc que très peu abordées d'un point de vue consommateurs dans la presse que ce soit dans *Le Monde* et dans *Le Soir*, le rôle du client semblant négligé. Quasi absent dans les articles de presse et dans les articles scientifiques, nous pensons que la prise en compte du point de vue des consommateurs est importante lors des opérations de F&A. Cependant, avant d'interroger les consommateurs, il semble opportun de cerner le point de vue de personnes expertes pour les 4 cas sélectionnés.

2. Entretiens d'experts

Le secteur bancaire : le cas BNP Paribas Fortis - Entretien avec Etienne Barel

Lors du rachat de Fortis, E. Barel était responsable de la mission d'intégration de Fortis et de BNP Paribas. Selon lui : « *Stratégiquement, l'objectif de BNP Paribas était d'accélérer un développement européen. L'idée de racheter Fortis était de donner deux autres marchés importants pour BNP Paribas au sens domestique qui étaient la Belgique et le Luxembourg. Et puis, il y avait un deuxième intérêt stratégique qui était le fait que Fortis avait développé un réseau de banques commerciales dans beaucoup de pays en Europe et dans le monde* », des propos tout à fait en phase avec la théorie basée sur les ressources (motivation de BNP Paribas). Même si, concrètement, c'est BNP Paribas qui a racheté Fortis, E. Barel ajoute « *on a fait très attention à dire, c'est pas un rachat pur et dur, c'est un rapprochement et on a montré que, la Belgique et les équipes de Fortis avaient un rôle essentiel à jouer non seulement en Belgique mais, pour l'ensemble du groupe...* », afin - selon nous - de minimiser l'éventuelle réactance psychologique des cadres belges. Poursuivant cette idée de rapprochement, E. Barel insiste sur un point de la culture de BNP Paribas en disant : « *Cela ne sert à rien de racheter une boîte pour lui imposer tout ce que vous connaissez. Il vaut mieux, quand vous rachetez une entreprise, voir ce qu'il y a de bien en elle pour en tirer le meilleur parti pour l'ensemble du groupe* » évoquant d'une certaine façon « le meilleur des deux » d'Ettenson et Knowles (2006) et ajoutant « *ça a mélangé les cultures et les gens ne se définissent plus comme étant ex-Fortis ou ex-BNP Paribas, tout ça est un seul groupe* ». Quant au nom, E. Barel indique que l'ancrage belge n'a pas été oublié : la voie de la « concaténation » a été choisie pour le nom de la « nouvelle » banque comme ils l'avaient déjà fait en 1999 pour BNP et Paribas : « *Il y a eu une réflexion et c'est une question assez importante, quand vous êtes en Belgique, l'homme de la rue, il ne dit pas « BNP Paribas Fortis », il dit « Fortis » et, ça ne pose aucun problème. De même que, quand vous êtes en France, l'homme de la rue, il dit « BNP » et ça ne pose aucun problème. Cela serait commercialement une erreur parce que les gens sont très attachés aux marques, il y a un côté confiance qui est important et, quand vous enlevez le nom, c'est aussi un peu de confiance que vous enlevez ... Le logo, on a essayé de faire quelque chose qui était un peu mixte mais il y a une grosse dominante de BNP Paribas...* ».

En ce qui concerne les enquêtes clients, E. Barel explique qu'ils font chaque année des enquêtes mais pas particulièrement sur la satisfaction des clients suite au rachat de Fortis par BNP Paribas. Enfin à la question : « Pensez-vous qu'à moyen terme en Belgique, la Banque pourrait simplement s'appeler BNP Paribas » ? En gardant une cohérence certaine, E. Barel répond : « *Non. Honnêtement, il n'y a pas beaucoup de valeur à détruire la marque. Quand vous*

êtes clients à Gand ou à Liège, vous vous dites « Pourquoi on m'enlèverait ma banque Fortis ? ». Vous avez dans un nom la nécessité d'être rassurant et la nécessité d'être séduisant et attirant. Le tandem BNP Paribas et Fortis a à la fois le côté rassurant et le côté séduisant. Pourquoi changer quelque chose qui fonctionne bien ? ».

Entretien avec Maxime Jadot

M.Jadot est actuellement le Président Directeur Général de BNP Paribas Fortis Belgique. En 2009, au moment du rachat de Fortis par BNP Paribas, M.Jadot était Président de Fortis Banque France. Selon M.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 eu certaines conséquences puisque toute une série de pratiques propres à BNP Paribas sont dorénavant appliquées, tant pour la clientèle entreprise que « private banking ». Concernant le nom de la nouvelle banque, le meilleur moyen de ne pas frustrer la clientèle Fortis était de juxtaposer les deux noms (« concaténation » comme indiqué par E. Barel). Ce faisant, on pouvait espérer modérer la réactance psychologique des clients de Fortis. En effet, ce choix de nom permet d'intégrer le changement tout en conservant l'ancrage local de la banque, comme les articles de presse collectés dans la phase précédente l'ont indiqué. Aucune enquête, pour évaluer l'impact en termes d'image suite au changement de nom, n'a été réalisée. Toutefois, 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 M. 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 belge et ensuite à celle de BNP Paribas. Actuellement (en 2016), le niveau de satisfaction des particuliers n'a pas encore rattrapé celui de 2007 alors que, pour les entreprises, il est très élevé. Enfin, M. Jadot a précisé que le changement de marque n'avait eu aucune incidence sur la politique de sponsoring développée par Fortis Banque. Cette précision est tout à fait en phase avec ce que E. Barel nous a déclaré : *«des choses conservées et notamment quelque chose d'emblématique : le sponsoring de l'équipe d'Anderlecht, le foot pourtant n'est pas un sport (BNP Paribas est plutôt tennis) qu'on soutient mais c'est tellement lié à Fortis... c'était important de le conserver.»*

Le secteur universitaire : le cas de la création de l'Université de Lorraine - Entretien avec Emmanuelle Gurtner

E. Gurtner est actuellement vice-présidente de l'Université de Lorraine. En ce qui concerne la genèse de l'Université de Lorraine et la vision qu'en avaient les quatre institutions, elle déclare: « Une fois le rapprochement (pas la fusion) certain entre les 3 Universités de Nancy, l'Université de Metz a perçu nettement le danger de rester isolée en Lorraine. La région, les départements et les métropoles ont insisté pour qu'il y ait un rapprochement, une fusion entre les quatre. Les trois Nancy ont discuté entre elles comment intégrer Metz. Nancy 2 avait le plus de duplications (plus de conflits possibles) avec Metz. Moins pour Nancy 1 (santé et sciences) et moins encore pour l'INPL (donc moins de danger). Il y avait déjà eu un rapprochement (entre Nancy et Metz) au niveau de certains Laboratoires et notamment en économie et en gestion ». La population étudiante était plus importante (et les enseignants-chercheurs plus nombreux) à Nancy qu'à Metz. A la question de savoir si cela a conduit Nancy à être en position plus favorable dans cette fusion, E. Gurtner répond « Metz était plus sur la défensive, plus vigilant. Ce qui a joué c'est que c'était deux villes, deux métropoles comparables, importantes plutôt que des populations étudiantes (les « consommateurs »). On voulait défendre (surtout à Metz) l'idée de parité ». Quant au problème de complémentarité ou non dans cette fusion à quatre, il faut souligner que pour les domaines de la Santé et de l'Ingénieur, il y a eu complémentarité (venant de Nancy). E. Gurtner ajoute : « On ne remettait pas en cause l'implantation de l'Université sur telle ou telle discipline universitaire même si le centre de gravité est un peu plus souvent à Nancy, mais pas toujours comme le montre la Communication, la Sociologie, l'Allemand de plus en plus implantées sur Metz ». S'agissant du rôle et des réactions des étudiants, elle ajoute : « On n'est pas parti des consommateurs mais des villes, des collectivités territoriales, donc pas des étudiants ». Selon elle, pour la décision de fusion, les étudiants des différents conseils étudiants ont été consultés. Les étudiants et certains syndicats ont vu dans cette fusion l'opportunité de construire une université plus visible (motivation en fait de la plupart des teneurs d'enjeu dans cette fusion à 4). Certains par contre se demandaient si on aurait, avec cette fusion, plus de moyens et ce qu'il adviendrait du statut de Grand Etablissement (l'UNEF par exemple était contre) ; quid par ailleurs de son utilisation possible pour sélectionner les étudiants et augmenter les droits d'entrée ? Ce statut de Grand Etablissement a permis d'échapper à la structure interne classique des Universités avec ici des strates intermédiaires de pouvoir. L'Université de Lorraine n'a pas changé ses droits d'entrée. Pour E. Gurtner, par cette fusion à quatre il semble que ce soit le personnel

administratif qui ait été le plus impacté. Des personnes ont changé de lieu de travail (dans la même métropole toutefois), de collègues, de hiérarchies, d'où une certaine perte de repères. Il a fallu harmoniser toutes les procédures. Il a fallu reconstruire et les « métiers » ont changé. Ainsi, quatre directions du numérique sont devenues une et même direction du numérique. E. Gurtner : *« On va partager et on prendra le meilleur au point de vue pratique/procédure mais cela ne marche pas comme cela : il a fallu tout reconstruire ; quand on rassemble quatre PME cela fait une grosse entreprise avec des procédures à créer. Les gens ont eu une impression de compétences détruites. Ce qui marchait auparavant ne marchait plus. Il y a eu du flottement, on n'arrivait plus à se situer dans une chaîne de valeur. »*. Sur la base de cela, nous ne pouvons pas écarter la possibilité de réactance psychologue au niveau de ce personnel. Il semble donc que dans ce cas « le meilleur des deux » (ou ici des 4) ne fut pas possible. Quant aux enseignants chercheurs ils ne paraissent pas avoir été très impactés et les étudiants n'ont pratiquement pas dû bouger (entre Nancy et Metz) comme certains le craignaient au départ.

Le secteur universitaire : le cas de l'absorption des FUCaM par l'UCL - Entretien avec Bart Jourquin

Durant la fusion (absorption) entre les FUCaM et l'UCL, B.Jourquin était Recteur des FUCaM. Pour lui, la fusion a permis aux ex - FUCaM d'obtenir un rayonnement national et international plus important et à l'UCL d'être présente dans la province du Hainaut (Belgique), ces deux résultats révélant des motivations relevant de la théorie basée sur les ressources (motivations respectives des 2 universités). Pour B. Jourquin, les étudiants sont les grands bénéficiaires de la fusion car ils se sont vu offrir plus de destinations Erasmus ainsi que l'accès aux cours donnés à Louvain (et inversement pour les étudiants de Louvain). De plus, le nom UCL est – d'après lui – davantage valorisé sur le marché de l'emploi : *« je pense que les grands gagnants ça a été les étudiants. Et je dirais c'est quand même le plus important parce que notre raison d'exister, c'est quand même de mettre sur le marché des étudiants qui ont un beau diplôme et qui ont pu travailler dans de bonnes conditions [...] je pense qu'aujourd'hui sur le marché de l'emploi, avoir un diplôme UCL est quand même plus porteur qu'avoir un diplôme FUCaM parce que FUCaM, tu vas à l'étranger, personne ne sait ce que ça veut dire »*. 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, les rendant ainsi parfois plus longues, le personnel administratif et technique des (ex)FUCaM devant s'aligner totalement sur les procédures en vigueur à Louvain (UCL). Ici à nouveau la possibilité de réactance psychologique est réelle. La tendance est donc de s'aligner sur le partenaire qu'est l'UCL, comme le laisse

d'ailleurs penser le nouveau nom de l'institution (UCL Mons ; voire UCL tout court). Sur ce dernier point, deux opinions existaient au sein des FUCaM: les défenseurs de l'identification de l'université montoise soit via le nom FUCaM, soit via celui de la ville de Mons (comme les anciens étudiants réunis dans l'Association des anciens des FUCaM, anciens dont la réactance psychologique fut très vive) et ceux favorables au changement.

Entretien avec Jacques Grégoire

J. Grégoire était Vice-Recteur à la politique du personnel de l'Université Catholique de Louvain (UCL) au moment de l'absorption des FUCaM par l'Université Catholique de Louvain. Après l'échec du projet de fusion à 4, les recteurs (=Présidents d'université) de l'UCL et des FUCaM ont très vite « repris langue » pour aboutir le 11 septembre 2011 à une absorption plutôt qu'à une fusion étant donné, entre autres, la taille respective des 2 institutions (28.000 étudiants à l'Université Catholique de Louvain contre 1.500 aux FUCaM) avec pour conséquence une autonomie plus réduite pour les (ex) FUCaM que celle prévue dans le projet de fusion à quatre. Cependant, les FUCaM ne pouvaient plus dans la configuration universitaire de 2010 rester « seules », le « stand alone » étant invivable car ne permettant plus d'atteindre des tailles critiques dans de nombreux domaines comme la recherche, le développement d'outils informatiques de pointe, etc. En outre au début des années 2000, des décisions politiques répétées poussaient les universités à fusionner. Mais comme l'affirme J. Grégoire, *« La fusion dans le monde universitaire n'a rien à voir avec la fusion d'une entreprise. Une entreprise c'est très « top down », une université c'est beaucoup plus « horizontal », le Recteur étant pour les académiques un collègue élu par tous les types de personnel (académiques, scientifiques, étudiants, personnel administratif, technique et ouvrier). Une université est de fait surtout gérée par ses « académiques ». De plus, lorsqu'on fusionne dans le monde universitaire ce n'est pas avant tout pour réduire des coûts, pour faire des économies, c'est plutôt pour améliorer l'offre de cours, initier des synergies en recherche »*. Cette opinion est tout à fait en phase avec les résultats de l'étude de Fielden et Markham (1997) (cités par Boling *et.al*, 2017) sur les fusions d'universités au Royaume-Uni et renvoie également au concept d' « organisations à savoir intensif » (Alvesson, 1993; p.1012). Les universités et leurs scientifiques constituent en effet l'exemple prototypique d'organisations dont le capital intellectuel représente l'essentiel de la valeur de marché. Il est dès lors important que les F&A dans ce domaine ne conduisent pas certains professeurs-chercheurs à quitter la nouvelle organisation sur la base d'un sentiment de traitement injuste ou d'un manque de reconnaissance.

A Louvain, la fusion – absorption des FUCaM suscitait une réaction positive pour les impliqués (ceux qui étaient dans les mêmes domaines que ceux offerts aux FUCaM : gestion,

communication, sciences politiques et sociales), les autres étant indifférents (les gens de la Santé, des Sciences exactes,...). En fait, si craintes il y avait c'était au sein d'une partie du personnel des FUCaM (particulièrement le personnel administratif et technique) ainsi qu' au sein des étudiants des FUCaM où on craignait que Mons se limite à l'organisation des premières années (les années de Bacheliers), les Masters étant réservés à Louvain, craintes injustifiées et jamais confirmées. Il n'y avait par contre pas de craintes à Louvain. Ce que Louvain gagnait c'était avant tout « stratégique » avec une implantation affirmée dans une nouvelle région de Belgique (la province de Hainaut, proche du Nord de la France où une nouvelle attractivité pourrait s'exercer) (motivation de l'UCL). Il faut signaler qu'il n'y a pas eu de « pertes » de personnel. *« On ne rationalise pas à l'Université comme dans une chaîne de production »* se plaît à souligner J.Grégoire. Quant au nom, *« le seul nom UCL a sans doute été beaucoup trop vite privilégié »* au détriment de la marque FUCaM, trop vite délaissée. Le Recteur de l'UCL de l'époque n'ayant pas vu, pas cru ou pas compris que l'ancrage FUCaM avait de l'importance, imposant un changement brutal et non progressif de nom qui à Mons a surpris et déçu une partie du personnel, avec une absence de communication relative au changement de nom. Selon J. Grégoire, cela a été une erreur en 2011 *« de croire que le nom UCL était hyper attractif à lui seul et ne pas capitaliser sur le nom FUCAM »*. Cette problématique de réflexion sur le nom est encore aujourd'hui à l'ordre du jour. Ainsi, pour illustrer que plus de 5 ans après l'absorption, la question n'est pas encore totalement tranchée, on se plaît à présent (septembre 2017) à Mons pour certains événements à afficher : «Les FUCaM sont un campus de l'UCL», le nom FUCaM n'a semble-t-il pas totalement disparu...

Le secteur de la grande distribution : le cas du rapprochement entre le groupe Carrefour et le groupe Mestdagh - Entretien avec Guy Piérard

G. Piérard est actuellement(2016) directeur opérationnel intégré pour le groupe Mestdagh et dirige une cinquantaine de magasins « 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 considérés comme stratégiques par le groupe belge, restent sous la gestion de Mestdagh. *« Mestdagh a gardé ses spécificités dans 3 domaines: la boucherie, la boulangerie et les fruits et légumes, rayons qu'il a toujours considéré comme stratégiques »*. Grâce au rapprochement avec Carrefour, le groupe Mestdagh jouit d'un meilleur pouvoir de négociation avec les fournisseurs, lui permettant ainsi de réaliser des économies d'échelle. Pour Carrefour, il s'agit du rachat d'un concurrent (Promodès, partenaire

de Mestdagh), lui permettant ainsi de consolider sa position sur le marché. Pour le consommateur, cette opération a eu plusieurs impacts tels que la disparition de certaines références et l'apparition des marques du distributeur Carrefour. Selon G. Piérard, le passage de Champion à Carrefour Market a été plus difficile pour les clients que le passage précédent (à « Champion »). Une enquête en 2013 a d'ailleurs été réalisée auprès des clients « perdus » afin de comprendre les raisons de leur défection peut-être pas définitive, l'enquête ayant été réalisée dans l'immédiate période de post-fusion. Ainsi, les facteurs à l'origine de leur départ - manifestation forte de leur réactance psychologique - sont essentiellement : la diminution de la variété des produits, de leur disponibilité, de la fraîcheur et de l'attractivité des rayons frais.

Pour ce qui est des employés et ouvriers du groupe Mestdagh, ils estiment avoir été bien informés par leur direction mais certains ont déploré un « *envahissement* » des produits de la marque Carrefour. On soulignera également que certains responsables marketing et des achats du groupe Mestdagh, devant s'aligner sur Carrefour, ont vu leur métier se modifier. G. Piérard souligne encore que le groupe Mestdagh a gardé une logistique propre (entrepôts, formateurs, outils..) afin de préserver une certaine autonomie.

Enfin, G. 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.

3. Entretiens avec des consommateurs concernés

Nous avons mené des entretiens avec 36 consommateurs, 12 de chacune des trois organisations cibles (Fortis, FUCaM et Groupe Mestdagh), avec un vice-président étudiant de l'Université de Lorraine (à Nancy à l'époque) et avec 8 enseignants-chercheurs de l'Université de Lorraine (certains de Metz, d'autres de Nancy). La présentation de ces entretiens laissera une place importante aux *verbatim* dans la mesure où ceux-ci sont souvent un véhicule plus explicite que certaines synthèses pour rendre compte des perceptions qu'ont ou qu'ont eu nos répondants. Dans un premier temps, on analysera les réponses des 36 consommateurs des organisations cibles. 19 de ces 36 répondants évoquent spontanément (ils ne savaient pas au départ que l'entretien portait sur les F&A) la F&A comme élément lié à l'évolution de l'organisation. La référence à la F&A est principalement faite au regard du changement de nom de l'organisation. Par ailleurs, sur les 12 répondants du cas BNP Paribas Fortis, 3 seulement ont évoqué spontanément et explicitement la F&A, contre 7 sur 12 pour le cas « Carrefour Market Groupe Mestdagh » et 9 sur 12 pour les FUCaM (appelées aujourd'hui UCL Mons). Deux thématiques

principales ont émergé de ces entretiens : tout d'abord, un ensemble de *verbatim* clairement relié au redéploiement des marques, conséquence la plus visible des F&A ; ensuite, et, dans une bien moindre mesure, des *verbatim* reliés à l'évaluation de la nouvelle entité.

Le redéploiement des marques et l'évaluation de la nouvelle entité

BNP Paribas et Fortis : BNP Paribas Fortis

Suite à son rachat, Fortis est devenue en Belgique 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, essentiellement, le logo de BNP Paribas qui a été choisi. Une nouvelle fois, les typologies présentées précédemment ne font pas exactement 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 E. Barel et M. Jadot l'ont expliqué, ce nom a été choisi car c'est celui qui permettait le mieux de conserver l'ancrage belge de la banque tout en s'inscrivant dans le changement opéré par la F&A. Toutefois, sur les 12 répondants, seul un répondant considère cohérent d'avoir repris le nom des deux banques et 3 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* », répondant 5). Par ailleurs, la moitié de nos répondants affirment ne pas s'intéresser beaucoup au nom de leur banque, ce qui est un peu surprenant car le secteur bancaire présente un risque et la « marque » est précisément un réducteur classique du risque perçu. Un de nos informants a cependant déclaré en ce qui concerne cette fusion : « *Ben c'est positif dans le sens où au niveau sécurité d'argent ils sont plus résistants entre guillemets, enfin je suppose puisqu'ils sont assurés d'une plus grosse façon.* » (répondant 10), ce qui clairement évoque le critère de sécurité renforcée. Cette sécurité renforcée est une réponse au sentiment d'inquiétude éprouvé par les clients (les épargnants et plus encore les actionnaires) au moment de la crise chez Fortis (cf. entretiens avec E. Barel et M. Jadot). 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 grande banque. Un autre répondant reconnaît la difficile adaptation au nouveau nom (« *Et puis maintenant c'est BNP Paribas mais je dis toujours Fortis.* »). Nous avons également observé cela lorsque nous avons demandé aux répondants de préciser quelle était leur banque principale. En effet, seuls 3 ont dit BNP Paribas Fortis et 2 BNP Fortis. 3 ont dit BNP Paribas, un a même uniquement cité BNP, et 3 ont simplement dit Fortis. Concernant le logo, l'avis est presque unanime: 11

répondants déclarent n'y accorder aucun intérêt. En outre, il semblerait que la perte d'une certaine proximité ait été perçue : *« Ben je pense que cela devient de plus en plus une grosse structure éloignée de nous »* (répondant 7).

UCL et FUCaM : 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. 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 (cf. tableau 1) d'Ettenson et Knowles (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. Cependant, dans les faits on semble proche de la stratégie 1 et, à moyen terme, on y sera sans doute tout à fait. Lorsque nous avons demandé aux répondants de préciser dans quelle université ils étudient/ont étudié, 9 (sur 12) ont spontanément parlé du nom FUCaM en l'associant ou non au nom UCL (Mons). Tous étaient diplômés depuis 3 ans ou moins et ont été interrogés 4 ans après cette absorption. Cette première observation nous indique que la marque FUCaM reste assez présente. 5 répondants sur 12 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 ce que ça veut dire. Mais le fait d'avoir gardé le nom de la ville, ça c'était quand même important »*, répondant 9). Rappelons que l'identification, souvent de nature affective, est le processus par lequel les acteurs s'associent eux-mêmes à l'identité de l'organisation (Graebner *et al.*, 2017, p.14). Par ailleurs, parmi les personnes interrogées, deux 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 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'université. Ainsi, le répondant 3 affirme : *« Donc ça c'est une différence c'est que 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 à Mons, tu veux que le Mons apparaisse sur tes travaux »*. 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 la

répondante 6 « *Après c'est vrai qu'officiellement UCL Mons, ça ne veut pas dire grand-chose 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 dire... 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 à l'UCL Mons, 4 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 pour les étudiants potentiels que pour les entreprises « *Quand on est au salon de l'étudiant pour présenter notre université, les gens tu leur dis UCL Mons ben ils savent pas c'est où. Puis tu leur dis les FUCaM, « ah oui les FUCaM ! ».* » (répondant 6) ; « *[...] quand 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.* » (répondant 8).

Il semble donc que la référence à la marque se fasse selon les dimensions temps et lieu. Ainsi, lorsque l'on est étudiant, on privilégie l'appellation UCL Mons pour signifier l'appartenance à une communauté spécifique de l'UCL. Cette identification géographique évoque une marque locale que l'on utilise lorsqu'on est dans la région de Mons, voire en Belgique. Cet aspect marque locale renvoie à une proximité humaine : « *c'est un petit campus assez convivial, il y avait une proximité sympa, aussi du fait que ça soit une petite université, avec les professeurs* », (répondant 4). Après les études ou lorsque l'on est à l'étranger, on privilégie le nom UCL pour son rayonnement plus international. En outre, dans ces deux contextes, l'appellation UCL Mons est ambiguë. Dès lors, on peut imaginer que sur le long terme la seule marque privilégiée sera la marque dominante. Pour cette dernière l'identité restera alors que la marque acquise risque de voir son identité s'évaporer. Le rayonnement international de la marque dominante se matérialise par de nombreuses relations avec les universités partenaires dont peuvent bénéficier les étudiants et une offre plus variée en termes de cours : « *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 l'Université de Louvain donner cours. Et je pense qu'il y a eu plus d'opportunités, peut-être plus de choix pour les programmes d'échanges Erasmus. Donc oui, plus de choix de cours.* », (répondant 12) . Enfin, le débat sur le nom de la nouvelle entité suscite d'autres réactions :

- la difficile adaptation (4/12) : « *On a toujours l'habitude de dire les FUCaM, moi j'ai pas encore le réflexe de dire UCL Mons. Je dis encore « je vais aux FUCaM »,* (répondant 10) ;

- la confusion avec un concurrent (3/12) : « *Et le fait que certaines personnes par la suite confondaient UMons (Université de Mons, université d'état) et UCL Mons. [...] parce que la personne a mal compris et même dans la presse c'était commun de voir ça.* » (répondant 3);

- 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 les FUCaM quoi.* » (répondant 11). Cette idée de contrôle induit celle de rapport de force qui peut conduire « les acquéreurs à imposer automatiquement leurs systèmes administratif et pratique à la firme acquise sans considérer si ceux-ci sont adaptés à la nouvelle situation » (Hapeslagh et Jemison, 1991,p.120). Comme le déclarait un employé : « *Le métier des professeurs n'a pas fondamentalement changé même si le centre de gravité est à Louvain. Par contre le métier d'un certain nombre d'employés administratifs ou techniques a lui fondamentalement changé et a été imposé* », ce qui pourrait induire une réactance au niveau de ces employés. Comme on l'aura compris la réactance psychologique fait sens pour les différentes parties prenantes des entreprises, spécialement les entreprises « cibles ».

Sur le nom FUCaM, selon le répondant 8, « *il fallait 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 ensemble durant une période de transition avant que la marque acquéreur 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 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.* ». Ce dernier verbatim évoque très clairement une façon symbolique de modérer l'apparition de réactance psychologique (Thorbjørnsen et Dahln, 2011). Cette stratégie 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. Dans ce dernier cas, les employés de la firme acquise auront vraisemblablement une perception d'un traitement plus juste.

Finalement, soulignons que nos 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 de l'université. 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.

L'Université de Lorraine

Si on synthétise les avis des 8 enseignants chercheurs de l'Université de Lorraine interrogés et l'avis de celui qui était à l'époque de la fusion vice-président (VP) étudiants à Nancy, ils convergent largement pour dire que la majorité des étudiants ne voyaient pas très bien les conséquences de la fusion. En fait, pour tous nos interlocuteurs, la majorité des étudiants étaient assez passifs « *Ils n'ont pas manifesté de grandes protestations ni de grands soutiens* » (VP étudiants de Nancy à l'époque) ; « *Tous les étudiants que j'ai rencontrés n'ont pas manifesté d'opposition farouche à la fusion ni d'engouement au rapprochement* » (Professeur Nancy 1) face à cette fusion assez rapide. Selon un directeur adjoint d'un laboratoire : « *... les choses allant très vite, beaucoup ont découvert cette fusion une fois faite* ». Quant au choix du nom, il s'imposait de lui-même semble-t-il : Université de Lorraine assorti d'un logo particulièrement dépouillé (UL). Rappelons (cf. Machado *et al.*, 2012) que cette stratégie du nouveau nom et du nouveau logo signale clairement que la fusion (ici Université Nancy1 + Université Nancy2 + INPL + Université de Metz) est une transformation importante, impulsant une nouvelle vision et une nouvelle direction. Dans ce cas (cf. tableau 2), on a tendance à parler de « transformation créatrice ». Ajoutons que dans le cadre de la *merger mania* que vit le monde universitaire en France, toutes les universités nées des fusions ont tendance à prendre le nom de la région, marquant en cela un ancrage territorial. Rappelons aussi que dans le cas de l'Université de Lorraine, aucune des 4 universités de départ n'était ou ne s'est vue comme une organisation cible et donc pas de dominant ni sans doute de sentiment d'injustice. Le rapport de force était assez équitable, aucune des 4 universités n'étant un « petit poucet ». Tout comme dans le cas précédent (UCL), il semblerait que certains étudiants « *...sont heureux d'avoir une grande Université pour vendre leur diplôme à l'étranger* » (Professeur émérite de Nancy 2). Certains professeurs-chercheurs de l'Université de Lorraine, à l'instar de Czarniawska (2015), soulignent que les fusions dans le domaine universitaire conduisent à des institutions plus grandes et en conséquence parfois plus susceptibles de progresser dans les classements mondiaux. La nouvelle marque « Université de Lorraine » ne s'est toutefois pas complètement imposée dans le quotidien de tous les étudiants comme nous le confiait ce maître de conférence à Metz : « *Sur les rapports que les étudiants (de l'Université de Lorraine donc) doivent rendre, ils continuent à écrire Université de Metz* » manifestant en cela une forme de réactance limitée. Finalement, comme dans le cas de l'UCL, certains perçoivent une meilleure offre. Ainsi Stéphane, étudiant sur le campus de Nancy déclarait dans la presse locale : « *l'Université de Lorraine permet aux étudiants d'avoir des cours avec des professeurs renommés n'exerçant à l'origine qu'à Metz et vice versa pour les étudiants messins* ».

Carrefour et Mestdagh: « 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 » semble agir comme une signature suggérant 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), 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 n'est ni acquéreur, ni acquise, mais est clairement le petit distributeur à côté du grand Carrefour. Bien que le logo soit celui de Carrefour, la couleur verte, emblématique du groupe belge, reste présente. Dès lors, Carrefour n'endosse pas non plus totalement son partenaire. 7 répondants sur 12 nomment leur supermarché « Carrefour Market ». Un d'entre eux évoque l'évolution du nom de l'enseigne. 3 répondants, dont un rappelle le changement de nom, disent uniquement « le Carrefour de ... » (lieu précisé). Enfin, 2 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 cependant la référence à Mestdagh comme: importante (5/12) ; inutile (2/12) ; un moyen de faire patienter les clients (sic !) (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 ».* Nous observons deux types de justifications pour expliquer l'attachement des répondants à l'appellation Mestdagh, une marque qui a 60 ans : 4 rappellent l'ancrage local de la maison Mestdagh, et 1 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 (11 répondants sur 12 déclarent ne pas être intéressés par le logo).

Cependant, pour certains, le sentiment que l'organisation a perdu son ancrage local au travers du rapprochement se traduit systématiquement par une évaluation négative, ou mitigée, de la nouvelle entité (« *C'était plus familial avant, maintenant c'est plus impersonnel et formaté* », répondant 8). Enfin, ce répondant perçoit ce redéploiement de la marque comme une transition avant le retrait définitif du nom Mestdagh, à savoir comme la stratégie 3 d'Ettenson et Knowles (2006) ou comme la stratégie de la marque flexible intermédiaire (Basu, 2006).

Comme dans le cas des universités, on observe que, pour certains clients actuels de l'enseigne, l'envergure du groupe Carrefour permet l'accès à une offre plus large en termes d'assortiment :

« 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 » (répondant 7).

Toutefois, l'enquête initiée par le « Groupe Mestdagh » et réalisée auprès des clients « perdus » (suite à la création des « Carrefour Market Groupe Mestdagh ») a mis en évidence que la perception, par certains, d'une diminution de la variété de l'offre et du niveau de qualité est considérée comme une des causes de la défection de ces mêmes clients. Cette défection s'est concrétisée par un changement d'enseigne due à une réactance psychologique provoquée par ce rapprochement, signifiant pour eux une certaine perte de choix, donc de liberté.

En résumé, alors que le nom de la nouvelle entité et les changements associés suscitent des réactions plutôt diverses, le logo suscite surtout du désintérêt, et ce quel que soit le secteur. 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. 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 (de la marque acquise) que l'adaptation au nouveau nom de marque est la plus difficile. Cela pourrait s'expliquer par le fait que le temps passé à l'université est 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 surtout dans le cas de « la marque cible » (ici FUCaM absorbée par l'Université de Louvain), expliquant ainsi la diversité dans le discours des répondants. Nous ne pouvons pas souligner cela pour l'Université de Lorraine car dans ce cas il y a un nouveau nom et un nouveau logo et il semblerait (cf. l'ancien VP étudiants de Nancy) que la logique « de marque universitaire » soit un peu moins développée en France que la logique « marque Grande Ecole ». En ce qui concerne les réactions fortes (conséquence d'une réactance élevée) provoquées par les F&A, soulignons que les *verbatim* de nos répondants montrent qu'il est évidemment plus facile de changer de supermarché que de changer d'université (les liens sociaux tissés au sein des universités étant plus marqués) ou de banque (*« Changer de Banque j'y ai pensé, mais changer de banque c'est changer pas mal de choses, donc c'est un frein au changement »* (BNP Paribas Fortis - répondant 12)).

III. DISCUSSION ET IMPLICATIONS

1. Le redéploiement de marques: le choix du nom

L'analyse de nos entretiens a particulièrement mis en évidence l'importance du choix du nom de la nouvelle entité qui semble constituer le reflet de l'identité de l'organisation et de sa culture. Aucune indication ne nous a été donnée quant à l'existence d'un réel « pré-test » du nom avant F&A auprès des parties concernées dans les 4 cas analysés dans cette recherche exploratoire. Dans le cas de l'Université de Lorraine, le choix semble logique, n'a pas été critiqué et n'est pas ambigu. Dans le cas BNP Paribas Fortis, le choix de la « concaténation » repose sur la préservation de l'ancrage belge en maintenant Fortis et paraît assez judicieux stratégiquement. Que le consommateur ne s'exprime pas en ces termes, lorsqu'il parle de son institution bancaire, ne semble poser aucun problème aux responsables de la banque. Cette « concaténation » se retrouve aussi dans le cas de l'enseigne «Carrefour Market Groupe Mestdagh », les clients de cette enseigne ne s'exprimant pas non plus au moyen de ce nom assez long pour désigner leur supermarché. Cependant, cette enseigne peut être confondue avec d'autres enseignes n'ayant rien à voir avec le groupe Mestdagh, telles que Carrefour Market et d'autres enseignes du groupe Carrefour. Le choix de ce nom ne paraît donc pas optimal. En ce qui concerne le choix du nom UCL Mons (Cas UCL FUCaM), les responsables de l'Université Catholique de Louvain ont peut-être pensé que le nom Louvain (caché derrière UCL) était en soi hyper-attractif et que l'on pouvait facilement effacer le nom FUCaM et ce qu'il représentait. Grantham (2015)(cité par Boling *et al.*, 2017) souligne que lors de fusions dans le système éducatif supérieur, les domaines dans lesquels des problèmes sont apparus sont souvent ceux du changement de nom, nom parfois « sacré » pour les universités, leurs étudiants, leurs anciens et leurs mécènes. Comme l'affirmait E.Barel, « *il y a un côté confiance qui est important et, quand vous enlevez le nom, c'est aussi un peu de confiance que vous enlevez* ». Comme le soulignent Graebner *et al.* (2017, p.15), la confiance est essentielle dans les opérations de F&A. Le nom combiné UCL FUCaM aurait peut-être été- pour un temps- la meilleure des solutions dans la mesure où ce nom capitalisait à la fois sur le prestige national et international de l'université de Louvain et sur la réputation certaine des FUCaM sur un plan plus régional. La possibilité de retenir cette solution pour un temps (stratégie 3 d'Ettenson et Knowles) pour ensuite passer au nom et logo de l'acquéreur n'a pas été envisagée. Enfin, dernier problème et non des moindres, l'appellation UCL Mons n'évite pas une confusion peut-être préjudiciable avec UMons, l'autre université implantée dans la même ville. Les responsables de l'absorption des FUCaM par l'UCL n'ont sans doute pas consacré assez de temps à ce problème crucial de choix de nom.

En conclusion, le choix du nom de la nouvelle entité est un choix essentiel qui mérite beaucoup d'attention. Si le nom de la nouvelle entité a suscité des réactions contrastées de nos répondants dans les différents cas analysés, le choix d'un logo n'a déclenché que très peu de réactions.

2. Réactance psychologique des consommateurs et du personnel : un essai de comparaison.

Le tableau 4 et les références qui le soutiennent contribuent à boucler conceptuellement et empiriquement l'article sur ce point important qu'est la réactance psychologique ressentie par certains lors des F&A. Comme on le constatera, la réactance psychologique éprouvée par les consommateurs et celle éprouvée par le personnel dans les organisations cibles étudiées ne sont pas identiques. En 1985, Marks et Mirvis identifièrent ce qu'ils ont appelé « Le syndrome de la Fusion », mélange d'incertitude, de probabilité de changements produisant du stress et affectant les perceptions et jugements ainsi que les relations personnelles et la dynamique de la F&A elle-même. Selon DeMeuse et Marks (2003), les F&A semblent « laisser des traces chez », « peser sur » les employés, le personnel. Sur ce point, des chercheurs (par exemple, Seo et Hill (2005)) ont identifié un ensemble d'interventions pour contrer, au niveau individuel, des réactions émotionnelles « contraires ». Sur ce point toujours, une façon d'atténuer le fameux « syndrome de la fusion » est de fournir aussitôt que possible (« en avant-première » dans les termes de Marks et Mirvis (2011)) un aperçu réaliste de ce que sera la fusion, précisant comment elle affectera les employés, un calendrier et les informations pertinentes se rattachant à ce calendrier. Plus récemment (2017), ces deux auteurs rappellent que les F&A peuvent être pour certains très perturbantes voire traumatisantes mais que d'autres, des cadres surtout, y voient une opportunité de s'y révéler.

Tableau 4 Essai de comparaison des réactances éprouvées par les consommateurs et le personnel des organisations cibles ¹ .		
Fusion & Acquisitions Changement de Nom	Réactance Consommateurs (bénéfices transactionnels et réactions affectives, proximité et horizon temporel) (Thorbjørnsen et Dahln, 2011; Thornton <i>et al.</i> , 2004)	Réactance du Personnel (changement de métier et réactions affectives, importance de la justice organisationnelle) (Hapeslagh et Jemison, 1991 ; Fielden et Markham, 1997 ; Graebner, 2004 ; Nesterkin, 2013)
BNP Paribas et Fortis Nom : Concaténation <i>BNP Paribas Fortis</i>	Peu de réactance en termes de fidélité : les bénéfices transactionnels ont été compris et perçus (sécurité renforcée) Sensibilité à l'ancrage et à la proximité affective des consommateurs de la marque cible (Exemple du maintien du Sponsoring de Fortis au club de football) : effet modérateur	Réactance liée au changement de métier et nouvelles procédures Souci de la part des managers de préserver les compétences du personnel des deux entités et de mélanger les cultures dans ce projet vers une banque plus européenne
U. Nancy + U. Metz Nom : Nouveau <i>Université de Lorraine</i>	Peu de réactance car avantages mutuels expliqués et compris (Visibilité accrue de l'Université avec pour conséquences : notoriété et valeur du diplôme (Moyen Terme))	Peu de réactance des universitaires (peu de réactions affectives et peu d'impact sur le métier) Réactance (assez « négative ») liée au changement de métiers et procédures découlant du nouveau modèle de gestion pour le personnel administratif
UCL et FUCaM Nom : Nouveau <i>UCL Mons ; voire UCL</i>	Réactance ou non en fonction du lieu et de l'horizon temporel : - avantages compris en termes de valeur du diplôme à l'international et sur le marché du travail (perspectives : moyen terme et long terme) mais aussi à court terme par l'élargissement des programmes d'échange (pour l'entité cible) - sensibilité et attachement à la proximité géographique, culturelle (voire humaine) et temporelle à l'instant t (FUCaM ou UCL Mons)	Certaine réactance des universitaires (de l'entité cible) plus liée aux réactions affectives et à la justice organisationnelle qu'à l'impact sur le métier Réactance du personnel administratif (de l'entité cible) liée à l'impact sur le métier essentiellement
Carrefour et Mestdagh Nom : Concaténation <i>Carrefour Market Groupe Mestdagh</i>	Certaine réactance conduisant à de l'attrition, liée à une dégradation de l'assortiment et de la qualité Réactance modérée sur le court terme du fait de la concaténation. Réactance modérée suite à « l'envahissement » des produits Carrefour au détriment de marques précédemment présentes.	Peu de réactance sur le court terme car pas de changement de procédures et de métier sauf pour service marketing et service achat du groupe Mestdagh. Réactance modérée à « l'envahissement » des produits Carrefour au détriment de marques précédemment présentes.
Global	Poids important des bénéfices (ou pertes) transactionnels expliqués et perçus sur la réactance des consommateurs Importance du maintien de la proximité sur un certain horizon temporel pour les consommateurs de l'organisation cible	Poids majeur des changements de procédures et métier sur la réactance du personnel Poids de la culture et des réactions affectives et importance d'émettre des signaux réducteurs de stress et d'incertitude à l'intention du personnel.

¹ Soulignons que la colonne Réactance du Personnel repose sur moins d'assises empiriques que la colonne Réactance des Consommateurs, ces derniers ayant été le cœur de cible de nos entretiens comme souligné dès le début de cet article. Pour le personnel, nous avons recueilli directement et de manière informelle quelques réactions et nous avons surtout bien noté ce que les experts interrogés nous en disaient.

Finalement les quatre cas étudiés ont permis de mettre en évidence trois points essentiels :

-l'affectif, le changement de métier et la justice organisationnelle, qui sont souvent corrélés, occupent une place importante au niveau du personnel (cf. par exemple, Marks et Mirvis, 1985, 2011 ; Graebner *et al.* 2017 ; Seo et Hill (2005)). En particulier, les changements de métier dans le service marketing et le service achat détectés dans certaines organisations sont en adéquation avec les résultats des travaux de Capron et Hurland (1999) ;

-la proximité humaine et le fait d'être un peu associés à certains choix relatifs à ces F&A, même peu importants, sont importants pour les consommateurs et le personnel (cf. par exemple, Thorbjørnsen et Dahlsén (2011) ;

- l'horizon temporel explique, quand il est de court terme, l'attachement à son organisation d'origine et, à moyen terme, le lien avec la nouvelle entité (cf. , sur l'horizon temporel, Graebner *et al.*, 2017).

3. Le redéploiement de marque: le rapport de force n'explique pas tout

Le tableau 5 ci-dessous offre une synthèse d'autres résultats importants de notre recherche articulés sur la base des attentes issues de la littérature, des observations, des écarts entre l'attendu et l'observé, des raisons possibles à ces écarts, des solutions sans doute optimales à court terme (ou transitoires) et une proposition de prévisions à long terme pour les 4 cas étudiés.

En amont de ce tableau, se trouvent les motivations à l'origine des F&A ici étudiées et qui relèvent pour une partie importante de la théorie basée sur les ressources. Les résultats attendus sont ceux que la littérature sur le redéploiement des marques (cf. tableaux 1 et 2) conduit à prévoir. Des facteurs autres que purement rationnels (possibilité d'émotions et d'humeurs négatives, réactance psychologique, etc.) conduisent à des solutions observées (au moins transitoires) s'écartant parfois des solutions attendues. Les deux dernières colonnes du tableau indiquent que la temporalité est essentielle à prendre en compte dans la mesure où la vérité d'aujourd'hui n'est peut-être pas celle de demain. Nos prévisions à long terme valent ce que valent des prévisions à long terme.

Tableau 5 – Rapport de force, Stratégie de marque entreprise et résultat du redéploiement des marques

Rapport de force et Stratégie de marque entreprise	Résultat attendu (1)	Résultat Observé (2)	Causes probables de la différence entre (1) et (2)	Solution optimale à CT (transitoire ou pas)	Prévision à LT
BNP Paribas >>> Fortis Plus stratégie 6 (CT) que Stratégie 3(LT) (tableau 1)	Nom <i>BNP Paribas</i> Logo <i>BNP Paribas</i>	Nom <i>BNP Paribas - Fortis</i> Logo BNP Paribas	Préservation de l’ancrage belge Minimisation de la réactance de certaines parties prenantes	Identique à celle observée	Disparition du label Fortis
Université de Lorraine (Universités de Nancy ≈ Université de Metz) Stratégie 9 (tableau 1)	Nom Nouveau ou Concaténation Logo Nouveau	Nom nouveau <i>Université de Lorraine</i> Logo nouveau <i>UL</i>	Tendance à l’ancrage territorial	Identique à celle observée	Vraisemblablement identique au CT
UCL>>>FUCaM Stratégie 1 (tableau 1)	Nom <i>UCL</i> Logo <i>UCL</i>	Nom <i>UCL Mons</i> Logo <i>UCL</i>	Volonté de minimiser la réactance de certains acteurs montois (ex. FUCaM)	Concaténation <i>UCL-FUCaM</i>	<i>UCL</i>
Carrefour >> Mestdagh Stratégie 5 (tableau 1)	Nom Concaténation Logo Concaténation	Nom Concaténation Logo Concaténation	Pas de différences car contrat (de type master-franchise) de partenariat jusqu’en 2020 (temporalité).	Autre nom car risque de confusion avec les autres types de magasins Carrefour	Renouvellement ou pas du contrat de type master-franchise.

CONCLUSION

D'un point de vue théorique, notre contribution a été de présenter un état de l'art de la littérature sur le redéploiement des marques suite aux F&A. Celle-ci se décline sur deux plans. Le premier et le plus important est de présenter des typologies que nous avons commentées et comparées dans un tableau illustré d'exemples. Ce premier axe offre un cadre intégrateur pour discuter du redéploiement des marques dans la partie empirique de notre recherche. Le deuxième axe de cette littérature présente des recherches testant des hypothèses relatives au succès ou à l'échec de F&A, malheureusement au départ de scénarios très souvent fictifs et/ou de répondants non directement concernés par ces fusions (*cf.* par exemple Papavisileiou (2015), Machado *et al.* (2012) ou encore Jaju *et al.* (2006) *supra*). Nous pensons que notre article est, à notre connaissance, le premier à dresser un tel état des lieux de la littérature.

Notre deuxième contribution est pragmatique car basée sur quatre cas réels analysés au travers d'une double revue de presse, d'entretiens d'experts et de consommateurs concernés par ces F&A.

Le fait d'interroger des consommateurs concernés est assez unique et permet, entre autres, d'apporter un éclairage explicatif des écarts entre les choix observés (au niveau du nom et du logo) et ceux attendus sur la base de la littérature. Pour la plupart des consommateurs interrogés le nom de la nouvelle entité et les changements associés paraissent vraiment importants et peuvent conduire à des réactions (désaffection, etc.) impactant la performance des organisations impliquées. Les avis des experts/responsables interrogés ont quant à eux permis de comprendre un peu mieux « le dessous des cartes » et les choix stratégiques des responsables (relevant de la théorie basée sur les ressources). Ces experts nous ont, en outre, livré certaines réactions (relevant de la réactance psychologique) des membres du personnel.

Cette recherche exploratoire présente bien évidemment des limites qui invitent, pour y pallier, à de futures recherches. La première limite est liée à la méthode-même. Les entretiens avec les consommateurs (et les experts) ayant été privilégiés, la technique fait apparaître les limites du déclaratif même si nos guides d'entretien n'induisaient pas des réponses en lien avec la théorie basée sur les ressources ou celle de la réactance psychologique. Les répondants (consommateurs mais aussi experts) se sont exprimés sur des choses qu'ils ont vécues et perçues mais l'entretien ne permet pas de vérifier la validité de leur discours. En effet, des confusions, des omissions, voire des erreurs, sont possibles dans le cas du déclaratif passé aux prismes de l'introspection et de la rétrospection. De plus, cette méthode n'est pas la meilleure pour faire émerger le rôle de l'émotionnel (Derbaix et Poncin, 2005) ou mieux les conséquences

émotionnelles négatives parfois ressenties par les consommateurs et le personnel de l'organisation acquise. Dans ce cas, le rôle des leaders de la firme acquise n'est-il pas d'éviter la contagion émotionnelle et la rumination collective et ce par la mise en œuvre de communications précises et d'interactions répétées (Graebner *et al.*, 2017) ? L'émotionnel semble en effet bien présent lors des phases d'intégration (Huy et Reus, 2011). Dans cette perspective et pour les consommateurs des marques cibles, on pourrait imaginer de tester un modèle causal proposant l'enchaînement suivant: Informations sur la Fusion → Emotions et Humeurs négatives → Réactance → Attitude des consommateurs de la marque cible → Intention de changement.

La deuxième limite tient à la temporalité. En effet, nous avons interrogés des parties prenantes, dont spécialement des consommateurs, au temps *t*. Il aurait été intéressant, mais très demandeur, d'effectuer une recherche plus longitudinale avec des « mesures » aux temps *t*, *t*+1, *t*+2, etc. mieux à même de cerner la dynamique du phénomène étudié. La troisième 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 ces informants. Toutefois, ce nombre est assez classique pour une étude de nature exploratoire et il est bon de souligner que nos répondants sont effectivement concernés – certains plus que d'autres – par les F&A ci-dessus analysées. La quatrième limite est le fait que nous ne nous sommes centrés que sur la cible de la fusion-acquisition même si les consommateurs des firmes acquéreurs (clients de BNP Paribas et pas de Fortis ; étudiants uniquement à l'UCL à Louvain, etc.) n'auraient peut-être pas eu grand-chose à nous dire et n'avaient sans doute aucune raison de manifester de la réactance psychologique.

La cinquième limite concerne la constitution de la double 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 pour la France et un pour la Belgique. Or, chaque support ayant sa propre ligne éditoriale, cela peut influencer le traitement de l'information.

Enfin, nous pensons qu'investiguer davantage d'organisations dans un premier temps au sein des secteurs ici retenus et ensuite dans d'autres secteurs pourraient offrir des bases plus complètes à l'établissement de modèles intra voire inter secteurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Aldebert B., Meier O. et 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, août – septembre, p.65-83.
- Alvesson M. (1993). « Organizations as rhetoric : knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity », *Journal of Management studies*, vol.30, n°6, novembre, p.996-1013
- Barrier J. (2015). « Fusionner les Universités pour revitaliser la Lorraine ? », *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n°109, décembre, p.44-59.
- Barney J.B. (1986). « Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy », *Management Science*, vol.32, n°10, octobre, p.1231-1241.
- Barney J.B. (1991). « Firm Resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17, n°1, p.99-120
- Basu K. (2006). « Merging brands after mergers », *California Management Review*, vol.48, n°4, p.28-40.
- Boling J.R, Mayo D.T et Helms M.M (2017). “Complementarity merger as a driver of change and growth in higher education”, *Journal of Organizational Change Management*, vol.30, n°1 , p.27-42.
- Brehm J.W. (1972). Responses to loss of freedom: A theory of psychological reactance, General Learning Press, Morristown, NJ.
- Buono A.F et Bowditch J.L. (1989). The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures and organisations, Jossey-Bass Publishers, SanFrancisco.
- Capron L. et Hulland J. (1999). « Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view », *Journal of Marketing*, vol.63, n°2, avril, p.41-54
- Conner K.R. (1991). «A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? », *Journal of Management*, vol.17, n°1, p.121-154
- Czarniawska B. (2015). «Part 1 past present and future: university fashions: on ideas whose time has come», dans Gibbs P., Ylijoki O.-H., Guzman-Valenzuela C. et Barnett R. (Editeurs), *Universities in the Flux of Time: An Exploration of time and Temporality in University Life*, Chapitre 2, Routledge Publishing/Taylor and Francis Group: Abingdon, p.32-45

Derbaix A.(2005). *M&A operations, concentration variations and industries linkages. An extended analysis of the market power hypothesis*. Thèse de doctorat, Université Catholique de Louvain, Belgique.

Derbaix C. et Poncin I. (2005). « La mesure des réactions affectives en marketing: évaluation des principaux outils », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.20, n°2, p.55-76.

Ettenson R. et Knowles J. (2006). « Merging the brands and branding the merger », *MIT Sloan Management Review*, vol.47, n°4, juin, p.39-49.

Faccio M. et Masulis R.W. (2005). « The Choice of Payment Method in European Mergers and Acquisitions », *The Journal of Finance*, vol.60, n°3, p.1345-1388.

Ferreira M.P., Santos J.C., de Almeida M.I.R. et Reis N.R. (2014). « Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980-2010 », *Journal of Business Research*, vol.67, n°12, décembre, p.2550-2558

Fielden, J. et Markham, L. (1997). « Learning lessons from mergers in higher education », Commonwealth Higher Education Management Service, Londres.

Graebner, M. E. (2004). «Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms», *Strategic Management Journal*, vol.25, n°8-9, p.751-777.

Graebner M.E., Heimeriks K.H , Huy Q.N et Vaara E.(2017). « The process of postmerger integration: A review and agenda for future research », *Academy of Management Annals*, vol.11, n°1, p.1-32.

Grantham, R. (2015). « Corporate combos offer lessons for merging colleges », *The Atlanta Journal-Constitution*, février, disponible sur: <http://m.ajc.com/news/business/corporate-combos-offerlessonsfor-merging-college/nj4r2/>.

Haspeslagh,P.C. et Jemison,D.B (1991). *Managing acquisitions*, Free Press, New York.

Homburg C. et Bucerius M. (2005). « A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects post-merger performance », *Journal of Marketing*, vol.69, n°1, janvier, p.95-113.

Hunt S.D. et Morgan R.M. (1995). « The comparative advantage theory of competition », *Journal of Marketing*, vol.59, avril, p.1-15

Huy Q.N. et Reus T. (2011). « An emotion-based view of acquisition integration capability », dans *Academy of Management 2011 Annual Meeting - West Meets East: Enlightening. Balancing. Transcending*, AOM.

Jaju A., Joiner C. et Reddy S.K. (2006). « Consumer evaluations of corporate brand redeployments », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.34, n°2, p.206-215.

Johnson G., Scholes K. et Whittington R. (2011). *Exploring Strategy*, Pearson Education Ltd.

Kapferer J-N. (2008). *The new strategic brand management : Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page Publishers, Londres.

Machado J.C., Vacas de Carvalho L., Costa P. et Lencastre P. (2012). « Brand mergers: examining consumers' responses to name and logo design », *Journal of Product & Brand Management*, vol. 21, n°6, p.418-427.

McLelland M.A., Goldsmith R., McMahon D. (2014). « Customers reactions to the merger: Understanding the role of pre-merger brands », *Journal of Brand Management*, vol.21, n°7-8, p.615-634.

Marks, M. L., et Mirvis, P. H. (1985). Merger syndrome: Stress and uncertainty, *Mergers and Acquisitions*, 20, p.50–55.

Marks M.L. et Mirvis P.H. (2010). *Joining Forces Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions and Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco.

Marks M.L. et Mirvis P.H. (2011). «Merge Ahead: A research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success», *Journal of Business Psychology*,vol.26, p.161-168.

Marks M.L., Mirvis P.H. et Ashkenas R.A (2017). «Surviving M&A. How to thrive amid the turmoil», *Harvard Business Review*, March-April 2017, p.145-149.

Nesterkin D.A. (2013). « Organizational change and psychological reactance », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 26, n°3, p.573-594.

Papavasileiou E.Z. (2015). « Corporate Syntheses: Consumers' Role in Mergers and Acquisitions », *Advances in Consumer Research*, vol.36, p.1054-1056.

Petromilli M., Morrison D. et Million M. (2002). « Brand architecture: Building brand portfolio value », *Strategy & Leadership* , vol.3, n°5, p.228.

Seo, M. et Hill, N. S. (2005). «Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework», *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), p.422-443.

Singh H. et Montgomery C. (1987). « Corporate acquisitions strategies and economic performance », *Strategic Management Journal*, vol.8, n°4, p.377-386

Thorbjørnsen H. et Dahlén M. (2011). « Customer reactions to acquirer-dominant mergers and acquisitions », *International Journal of Research in Marketing*, vol.28, n°4, décembre, 332-341.

Thornton E.,Arndt,M. et Weber,J.(2004). « Why consumers hate mergers », *Business Week*, Decembre, p.58-63.

