

CULTURE DE MÉTIER ET INTÉGRATION POST FUSION-ACQUISITION

Le cas de l'intégration des systèmes de reporting lors de l'acquisition de Nippon Dantai par AXA

RÉALITÉS MÉCONNUES

Suffit-il de faire les choix stratégiques pertinents et le bon montage financier pour réussir une fusion-acquisition (F & A)? L'échec de la moitié de ces opérations est là pour prouver que ces conditions ne sont pas suffisantes. La capacité des sociétés fusionnées à réaliser l'intégration est, en fait, un élément déterminant pour la réussite d'une F & A. C'est une phase qui pose d'importants problèmes humains, liés aux différences culturelles (organisationnelles ou nationales). Face à ces obstacles, les « cultures de métier » ont-elles un pouvoir fédérateur et constituent-elles un réel ciment professionnel? L'article étudie le cas du rachat d'une société japonaise (Nippon Dantai) par le groupe d'assurance AXA, et plus particulièrement l'intégration des systèmes de reporting consécutive à cette F & A. L'existence d'une conception commune du rôle professionnel a-t-elle été synonyme de convergence? La réponse – nuancée – de l'auteur invite à davantage de réflexion sur les variables mêmes de la culture de métier.

par **Michaël VIEGAS PIRES**, Docteur en Sciences de Gestion, Université Paris-Est

La fin des années 1980 et les années 1990 ont été marquées par une vague de fusions-acquisitions (F & A) d'une ampleur sans précédent, mais au succès contrasté : près de la moitié des opérations seraient un échec (CARTWRIGHT & COOPER, 1996 ; DEMEURE, 2000). Ce paradoxe a révélé toute la complexité des F & A, en montrant que des choix stratégiquement pertinents et un bon montage financier ne suffisent pas à garantir la réussite de telles opérations (JEMISON & SITKIN, 1986 ; DATTA, 1991). La capacité des sociétés fusionnées à réaliser l'intégration est également un important facteur clé du succès, or cette phase pose d'importants problèmes humains, liés aux différences de cultures organisationnelles (ou nationales) entre les partenaires (WALTER, 1985 ; OLIE, 1994 ; WEBER, 1996 ; BUONO & BOWDITCH, 2003).

Ainsi, de nombreuses études ont cherché à tester empiriquement la relation entre culture et performance des F & A (CHATTERJEE *et al.*, 1992 ; CALORI *et al.*, 1994 ; WEBER & PLISKIN, 1996 ; VERY *et al.*, 1997), mais ces recherches n'ont abouti à aucun consensus, car l'analyse est, elle-même, soumise à plusieurs facteurs de complexité. Les différences culturelles peuvent être définies par de multiples dimensions, et les enjeux culturels de l'intégration ne concernent pas exclusivement les cultures organisationnelle et nationale (STAHL & VOIGT, 2005 ; TEERIKANGAS & VERY, 2006). Il importe donc désormais de prendre en compte d'autres types de cultures. C'est le propos de cet article, qui intègre la dimension métier dans l'analyse culturelle de l'intégration post-F & A.

Les cultures de métier ont un pouvoir fédérateur, et constituent un réel ciment professionnel (CHEVRIER, 2000). Dans le cadre d'une F & A, on peut donc supposer que ces cultures sont porteuses de convergence et qu'elles facilitent l'intégration. On entrevoit, dès lors, la possibilité de s'appuyer sur ces cultures dans la gestion du processus. Il est donc nécessaire d'examiner leur impact sur l'intégration, et c'est pourquoi nous cherchons à répondre à la question suivante : quel rôle joue la culture de métier dans l'intégration post-fusion-acquisition ?

Notre recherche s'appuie sur l'étude du rachat de la société japonaise Nippon Dantai par le groupe d'assurances international français AXA, intervenu fin 1999. Nous nous intéresserons plus particulièrement à l'intégration des systèmes de *reporting*, consécutive à cette acquisition. Nous proposerons une représentation de la culture de métier, puis, à l'aide de cette définition et d'entretiens réalisés avec les acteurs de l'intégration, nous caractériserons la culture des métiers du *reporting*, puis nous en observerons l'impact sur deux aspects centraux de l'intégration : l'établissement d'une relation entre la fonction *reporting* de la filiale et celle de l'acquéreur, et la mise en place d'un processus de *reporting* local qui soit conforme aux standards du groupe AXA.

LES CULTURES DE MÉTIER : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Parler de cultures de métier, c'est supposer que l'exercice d'une activité professionnelle influence profondément et durablement l'individu et participe de sa construction. S'interroger sur les fondements des cultures de métier implique donc de questionner la relation de l'individu à son travail. Les travaux de SAINSAULIEU (1977) montrent que cette relation peut être à l'origine d'effets culturels, autrement dit, l'expérience de travail créerait de la culture. De même, LIU (1981), observant le fonctionnement d'un atelier, montre comment des ouvrières spécialisées soumises à de fortes contraintes inventent des normes de conduite régissant la vie du groupe, et créent ainsi une véritable micro-culture. La spécialisation dans une activité professionnelle peut également être analysée comme un moment de socialisation secondaire, au cours duquel l'individu intériorise le fonctionnement de nouveaux univers (BERGER & LUCKMANN, 1966). L'expérience du travail organisé permet donc de se construire une véritable identité au travail, dont l'identité de métier ne serait qu'une forme particulière (DUBAR, 1998 ; SAINSAULIEU, 1998). Dans ce cas, l'individu se définit par son appartenance au métier, entendu comme un groupe social à part entière, et donc porteur de sa propre culture. Cette modalité identitaire, incarnée par la figure symbolique du compagnon, correspond à la période de la première industrialisation (SAINSAULIEU, 1998), mais elle perdure dans les organisations contemporaines, où elle cohabite avec d'autres logiques culturelles (FRANCFORT *et al.*, 1995).

Selon TRICE (1993), les professions développeraient leur propre culture, composée d'idéologies (des croyances) et de mécanismes permettant de les exprimer : des mythes, des symboles, des rites et des artefacts physiques. Ces manifestations ne sont, dès lors, que la face visible de la culture, dont les idéologies composent le cœur. Dans cette analyse, les cultures professionnelles sont donc définies de l'abstrait vers le concret (1). Cette approche suppose l'existence d'un ensemble de forces facilitant l'identité de groupe. Elle implique donc l'existence de communautés professionnelles. Cette analyse correspond à une des deux approches identifiées par LEONARDI *et al.* (2005) : celle dans laquelle la culture se situerait « dans l'air ». Elle est alors vue comme une construction symbolique, sous-jacente aux pratiques. Ces auteurs distinguent, par ailleurs, les approches qui situent la culture « dans la tête ». Elle est alors définie comme un ensemble de structures cognitives, partagées par les membres d'un groupe social. Ces mêmes auteurs suggèrent, enfin, une troisième façon d'appréhender la culture, à partir des styles de travail que développent les

(1) Voir également SCHEIN (1996), pour une approche similaire.

membres d'un même métier. La culture se situerait alors « dans les mains », et les styles de travail seraient les plus petites unités observables qui la constituent: ces styles seraient à l'origine des dimensions symboliques et cognitives de la culture. Autrement dit, dans cette approche, les cultures de métier se définissent du concret vers l'abstrait. C'est alors la dimension technique de l'activité de travail (avec les compétences spécifiques qu'elle requiert), qui constitue la base des cultures de métier (CHEVRIER, 2000).

Dans les approches qui définissent la culture de l'abstrait vers le concret (TRICE, 1993, SCHEIN, 1996), les manifestations visibles des cultures de métier sont le fruit de dimensions tacites, partagées par les gens de métier. Cela suppose, par exemple, que les pratiques ont un sens caché, que seuls pourraient entendre les membres de la profession. Ainsi, nous pouvons dire que, dans cette analyse, les idéologies préexistent à la pratique. Cependant, les réponses que ces théories apportent quant aux sources mêmes des dimensions tacites sont le plus souvent très vagues. Par ailleurs, notre analyse des effets du travail organisé montre que la spécialisation dans une activité professionnelle n'est pas neutre, pour l'individu. Cette spécialisation, de par ses effets, va impacter de manière similaire les membres de la profession, de telle sorte qu'ils partageront davantage qu'une simple activité professionnelle. Dans le même temps, ce phénomène les distingue des individus issus d'autres métiers. À l'instar de CHEVRIER (2000), nous soutenons donc que « *le métier rassemble ceux qui le réalisent, du fait des transformations qu'il opère sur eux* » (2), et proposons une représentation de la culture de métier du concret vers l'abstrait (Figure 1).

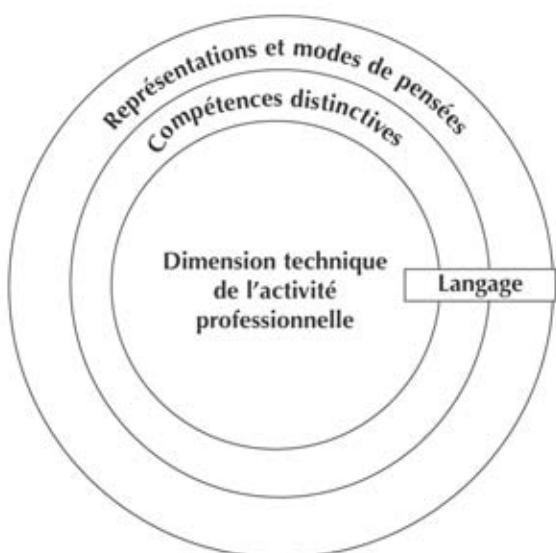


Figure 1: Proposition d'une représentation de la culture de métier

C'est alors la spécialisation professionnelle, dans tout ce qu'elle comporte d'explicite, qui produit un contenu d'une autre nature.

Dans cette représentation, le cœur des cultures profes-

sionnelles, est constitué de la dimension technique du métier (DESCOLONGES, 1996). Ainsi, leur existence n'implique-t-elle pas le support de communautés professionnelles, associé à la conscience d'une identité de groupe, ni même une quelconque reconnaissance sociale ou organisationnelle. De même, les symboles, mythes et autres rituels ne jouent ici qu'un rôle secondaire dans leur transmission, puisque celle-ci s'opère à travers la confrontation de l'individu aux impératifs techniques de sa profession. Les cultures de métier se composent donc de compétences distinctives, développées au fil de l'activité. Ces savoirs, tacites et explicites, contribuant à structurer l'espace mental des membres de la profession (CHEVRIER, 2000), les cultures de métier se composent également de représentations partagées (définissant le travail et ses finalités, sa place dans l'organisation et la façon dont il devrait être conduit), ainsi que de modes de pensée distinctifs (LEONARDI *et al.*, 2005). Enfin, la spécialisation professionnelle implique l'acquisition d'un langage technique, qui est à la fois un outil permettant la conduite du travail, et un moyen d'exprimer les représentations propres à chaque métier. Ce langage partagé est également un constituant des cultures de métier. Pour résumer, nous proposons donc de définir ces cultures comme « l'ensemble de ce qui est partagé par ceux qui se confrontent à un même univers technique, à savoir des compétences, un langage, des représentations et modes de pensée ».

TERRAIN ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'acquisition de Nippon Dantai par AXA

AXA est aujourd'hui un des leaders mondiaux de l'assurance. Au cours des années 1990, ce groupe a mené une intense politique d'internationalisation par croissance externe. C'est dans ce contexte stratégique qu'en 1999, AXA commence à approcher Nippon Dantai, qui se trouve alors dans une situation paradoxale: elle bénéficie d'une solide position sur le marché japonais, mais elle souffre d'un affaiblissement de sa situation financière. Sa recherche de partenariat se fonde donc sur des motifs essentiellement financiers. Pour AXA, les enjeux de cette acquisition sont liés avant tout à la taille du marché japonais, deuxième marché mondial de l'assurance vie.

L'implantation d'AXA au Japon commence par une phase de veille des opportunités d'acquisition, sous forme de créations d'entreprises, dans un contexte d'ouverture du marché japonais, et sur fond de crise des marchés asiatiques. De nombreuses faillites dans le secteur financier conduisent alors le Japon à s'ouvrir aux

(2) CHEVRIER S., *Le Management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000, p. 79.

investisseurs étrangers dans ce domaine. Pendant cette période les dirigeants d'AXA examinent plusieurs possibilités, allant même jusqu'à entamer des discussions avec certaines cibles, avant que ne se concrétise la possibilité d'acquérir Nippon Dantai.

L'intégration de cette société au sein du groupe AXA a été réalisée en deux temps. Une première intégration a été réalisée par les équipes mises en place au moment de la signature de l'accord, et elle correspond surtout à un redressement de la filiale acquise. Cette première phase a donné lieu à un bilan en demi-teinte, ce qui s'est traduit, en 2003, par un changement d'équipe dirigeante. La nouvelle équipe a alors mis en place un autre plan de développement, changement qui s'inscrit par ailleurs dans un contexte de recentrage du groupe sur la croissance interne.

Collecte et analyse des données

Nos données sont essentiellement issues d'une observation non participante par interrogation (DAVID, 2000). Nous n'avons pas utilisé de guide d'entretien, mais nous avons procédé par dialogue ouvert, tout en relançant la discussion sur les points relatifs à l'intégration. La spontanéité du discours ainsi recueilli nous a permis de construire une compréhension du terrain qui n'était pas fondée sur nos propres représentations, mais bien sur celles de nos interlocuteurs. Nous nous appuyons également sur une recherche documentaire, qui nous a permis de recueillir des données factuelles sur le déroulement de l'acquisition et les processus de *reporting* dans le groupe AXA.

Nous avons retranscrit ces entretiens et procédé à l'analyse de leur contenu par la méthode du codage (MILES & HUBERMANN, 2003). La grille utilisée combine des catégories prédéfinies et des catégories émergentes. Les premières renvoient au contenu de la culture de métier tel que précédemment défini, et les secondes renvoient à ses manifestations dans le cas des professions du *reporting*. Même si une attention particulière est portée aux récurrences lors du codage, et plus particulièrement en ce qui concerne la définition des catégories émergentes, notre méthode privilégie l'identification des liens entre catégories, plutôt que la mesure de la fréquence des unités qu'elles contiennent.

Ce formatage des données met en relief la « variable culturelle ». Il s'agit ensuite de replacer les éléments ainsi isolés dans leur contexte d'origine, pour vérifier s'ils apparaissent (ou non) dans des situations liées à l'intégration. Une hypothèse est alors générée, qui associe les caractéristiques de ces situations et la « variable culturelle ». C'est la contiguïté d'influence (MILES & HUBERMAN, 2003) qui autorise la génération de cette hypothèse, ce qui correspond à une inférence abductive et s'est traduit dans l'élaboration d'un diagramme causal. Dans cette démarche interactive, une carte mentale est construite, et itérativement révisée, en cours de codage. Cette représentation, portant à la fois sur la

définition des variables et sur les liens de causalité les unissant est progressivement formalisée, et elle donne lieu au tracé dudit diagramme.

Périmètre du cas et échantillonnage

Nous restituons ici nos analyses sous la forme d'une étude de cas centrée sur le rapprochement des systèmes de *reporting* des sociétés fusionnées, qui est un enjeu central lors d'une acquisition (JONES, 1985), car c'est ce rapprochement qui permet le suivi des performances de la filiale, ainsi que la mise en œuvre de la stratégie de l'acquéreur et la réalisation des synergies (NILSSON, 2002). Ce centrage de l'étude sur une fonction de l'entreprise permet de faire ressortir la dimension métier, plutôt que les aspects organisationnels. Suivant ce critère, nous avons retenu un échantillon de onze entretiens, caractérisé par une diversité d'origines, ce qui permet de s'assurer que les traits culturels mis en avant ne sont pas liés à l'appartenance nationale, mais bien à l'appartenance professionnelle (3). Cet échantillon couvre également les différentes catégories d'acteurs impliqués dans le *reporting*.

Le *reporting* chez AXA fait l'objet d'un travail en réseau, mettant en relation des acteurs « locaux », au sein des filiales, et des acteurs « centraux », au sein de la direction « Plan Budget Résultat Centrale » (PBRC). Lorsqu'une nouvelle société entre dans le périmètre du groupe, une relation doit donc s'établir entre cette direction et des correspondants locaux, en l'occurrence le département « Strategic Finance and Planning Analysis » (SFPA). Par ailleurs, l'intégration des systèmes de *reporting* implique qu'AXA communique ses exigences, quant à la nature du système d'information de gestion et au format des données remontées. Dans le cas étudié, cette diffusion des standards de *reporting* s'est effectuée par une intervention locale des équipes PBRC et d'expatriés.

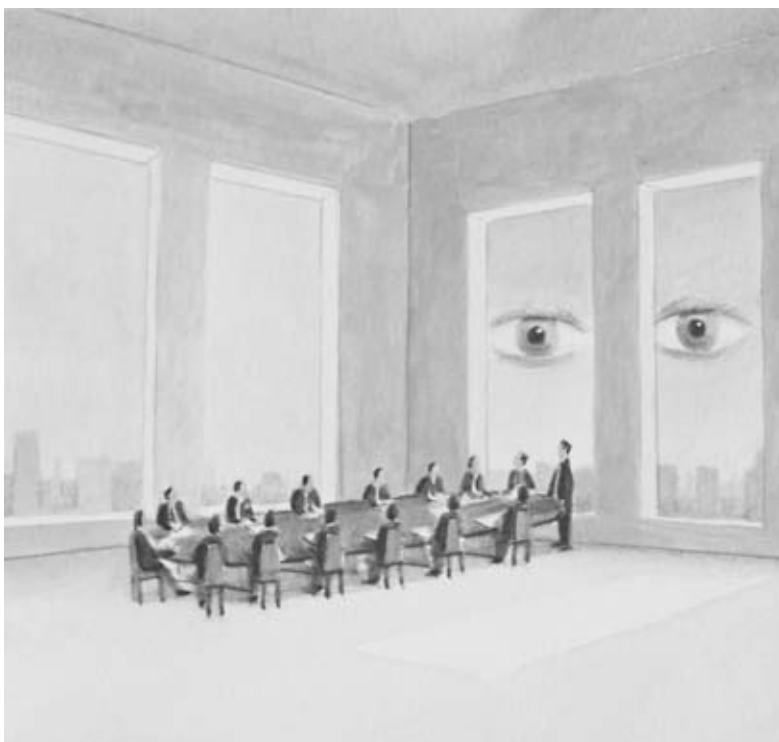
Les difficultés de la filiale japonaise à satisfaire aux exigences de son nouvel actionnaire sur ce point ont été un des motifs du remaniement de la direction de la filiale. Du point de vue des systèmes de *reporting*, ce changement marque donc une nouvelle étape de l'intégration, et il s'est accompagné d'une refonte importante des processus locaux. Notre enquête ayant été menée postérieurement à ces changements, la plupart des acteurs de la première phase avaient déjà quitté la filiale. Par conséquent, notre étude de cas ne porte que sur le second temps de l'intégration : elle couvre la relation entre acteurs centraux et locaux résultant de l'intégration, ainsi que la mise en place de nouveaux processus au sein de la filiale, plusieurs de nos interlocuteurs y ayant participé.

(3) Nous ne nions pas, cependant, que les « cultures politiques » (D'IRIBARNE *et al.*, 1998) ont également un effet structurant, mais nous ne nous intéressons qu'à ce qui est partagé par les acteurs, indépendamment de leur appartenance nationale.

Cette refonte a porté à la fois sur le système d'information de gestion et sur ceux de production des données, puisqu'elle a consisté à définir les indicateurs de performance à suivre, et à en transférer le calcul aux départements opérationnels. Il s'agissait de clarifier les systèmes de reporting, en précisant les responsabilités des différents acteurs et en homogénéisant les définitions des divers indicateurs. Le transfert de tâches vers les départements opérationnels s'est effectué progressivement, la fonction reporting locale ne devant conserver, à terme, que des fonctions de contrôle et d'analyse.

CULTURE DES MÉTIERS DU REPORTING ET INTÉGRATION DES SYSTÈMES

Le reporting, procédant d'une mise en forme de données chiffrées, requiert des outils et des techniques spécifiques. Les métiers du reporting impliquent donc la mobilisation de compétences distinctives, et la notion de « technicité » est souvent mise en avant par nos interlocuteurs. Le secteur d'activité de l'entreprise renforce cette technicité, car les comptes d'une société d'assurance sont particulièrement complexes, et leur lecture nécessite des connaissances, sans lesquelles ne peut se réaliser l'objet du reporting, à savoir l'analyse et la compréhension de l'activité d'une unité: « *La technique est identique, chez un assureur ou dans l'automobile, mais si on veut vraiment analyser les chiffres, il faut une dimension supplémentaire. Si on n'a pas cette compétence, on risque de ressentir une certaine frustration, parce qu'on ne comprendra pas les évolutions et les explications des entités: les infos qu'elles nous envoient sont très techniques* » (PBRC). Le reporting implique également la mobilisation d'un langage spécifique, qui soit commun à l'ensemble de ses acteurs et les distingue de ceux des départements opérationnels.



« Les professions du reporting situent l'intérêt de leurs tâches dans leur capacité à éclairer les décisions de gestion ». Lincoln Seligman : Corporate governance, 2003 (Collection particulière).

Les membres des métiers du reporting partagent également un ensemble de représentations, en particulier une certaine vision de leur contribution au fonctionnement de l'entreprise, centrée sur une notion commune de leur valeur ajoutée. À ce niveau, c'est, en premier lieu, le rôle de contrôle qui est mis en avant: « *On ne discute pas; on fait du contrôle, on revoit les chiffres* » (SFPA). La notion de contrôle renvoie, dès lors, à un mode de pensée qui accorde une grande importance à la qualité des informations produites. Par exemple, lorsque la personne en charge de la refonte des processus évoque les objectifs de la réorganisation, la justesse des données est mise en avant: « *L'idée, c'était d'avoir un truc lisible, qui soit juste, c'est-à-dire que les gens ne reviennent pas en disant "ce qu'on vous a dit le mois dernier, ce n'était pas vrai"; donc, d'abord: la justesse* » (SFPA). La valeur ajoutée des métiers du reporting est également perçue à travers leur rôle d'analyse et de prospective. Les membres de ces professions situent l'intérêt de leurs tâches dans leur

capacité à éclairer les décisions de gestion. « *On fait du reporting pour contrôler que tout se passe comme on l'avait prévu, ou pour constater que rien ne va, et prendre, derrière, les décisions de management et des actions correctrices* » (PBRC).

La représentation – partagée – de la valeur ajoutée des métiers du reporting renvoie donc à une transformation de données brutes en un ensemble d'informations fiabilisées et raffinées. Cette logique « contrôle, analyse et prospective » est parfois mise en opposition

avec une logique « production », dans laquelle l'output ne serait constitué que de données chiffrées et autres rapports vides de sens: « *Il y avait à peine de l'analyse qui était faite et aucun contrôle: on produisait les chiffres (et on les produisait dans un temps limité), et les gens piochaient là-dedans, sans que personne ne vérifie le chiffre. On est passés à ce que doit faire le financial control, qui est: "je reçois une donnée, je la contrôle, je la challenge et je l'analyse". Donc, on est passés d'un mode "production" à un mode "contrôle et analyse"* » (SFPA).

La position des métiers du *reporting* se définit également en opposition avec les autres professions directement impliquées dans l'activité centrale de l'entreprise. Les membres de la fonction *reporting* sont demandeurs vis-à-vis des autres divisions, ce qui établit une relation de dépendance, et ce, malgré l'absence de tout lien hiérarchique direct. Cette position est parfois perçue comme susceptible d'interférer avec l'activité principale des départements visés. On retrouve ainsi, chez plusieurs de nos interlocuteurs, l'idée selon laquelle leurs demandes « gênent » les membres des unités qu'ils encadrent : « *Il faut avoir été en filiale, pour savoir à quel point les travaux sérieux, consistant à produire un compte en plusieurs normes comptables, à intervalles réguliers, interfèrent avec le business, qui n'est pas prévisible...* » (PBRC).

Le contenu des échanges est un élément objectif de la relation entre acteurs centraux et acteurs locaux. En effet, la communication mobilise un vocabulaire commun, et elle porte essentiellement sur des problèmes qu'ils qualifient de « techniques » : « *Le problème est technique, il est posé sur la table et s'il n'est pas compris, c'est qu'il y a un manque de formation, d'un côté* » (PBRC). Les solutions de ces problèmes relèvent de normes légales, ce qui réduit le champ des possibilités. Toutefois, ces normes légales ne sont pas toujours suffisamment précises, ce qui conduit à « prendre des options », parfois divergentes.

Le transfert de tâches aux départements opérationnels a impliqué que les demandes de la direction PBRC leur soient adressées, et c'est là le rôle de la fonction *reporting* locale, qui émet des requêtes à partir des instructions du siège. L'existence d'un langage propre aux professionnels du *reporting* suppose que les demandes centrales soient traduites, sous la forme de tables et de définitions des chiffres requis. Cette traduction comporte également une part d'interprétation, car les instructions du siège sont écrites pour l'ensemble des sociétés du groupe, et elles doivent donc être adaptées aux spécificités de la filiale.

L'existence d'un langage commun aux acteurs locaux et aux acteurs centraux n'en exclut pas pour autant des jargons spécifiques à chacun de ces deux niveaux, qui reflètent en partie les diverses spécialités techniques, et qui peuvent altérer la qualité de la communication entre la direction PBRC et ses correspondants locaux : « *Le reporting de ce groupe est basé sur l'analyse par marge, qui est un truc purement actuariel. À Paris, ils n'ont toujours pas saisi le cœur de cette méthode; donc, c'est difficile. J'essaie de rester simple, parce que, si je vais dans le détail, ils ne comprendront pas...* » (SFPA).

Ainsi, l'existence d'une culture des métiers du *reporting* n'efface pas les différences entre catégories d'acteurs, différences qui ne portent pas seulement sur le langage. Bien que tous partagent le même souci d'être utiles vis-à-vis du management, les façons de respecter ce rôle varient, en fonction de leur position dans l'organisation (centrale ou locale). Pour la direction PBRC, l'essentiel

du *reporting* porte sur des données comptables (utilisées en consolidation), qui permettent de produire les publications financières réglementaires. Les analyses qualitatives produites localement se doivent dès lors d'être cohérentes avec ces données et d'expliquer le résultat comptable. Du point de vue du département SFPA, les données produites doivent, avant tout, permettre le pilotage quotidien de l'activité par le management local, ce qui n'implique pas un tel bouclage avec les données comptables, mais uniquement le suivi d'indicateurs de performance plus axés sur les éléments techniques de l'assurance. Les demandes d'information adressées par la direction PBRC n'ont alors pas nécessairement d'application en interne : elles sont donc perçues comme étant inutiles et redondantes. Ces différences entre catégories d'acteurs donnent lieu à des situations d'incompréhension mutuelle, dans lesquelles chacune des parties met en avant la méconnaissance que l'autre entretient de ses propres spécificités et contraintes : « *Moi, j'avais proposé, quand il y a eu une nouvelle employée: "tu l'envoies ici deux semaines, on la débriefe pour lui dire ce que, nous, on croit important, ce que notre management croit important", parce que, là-bas, justement, ils ne savent pas ce qui est important pour nous* » (SFPA).

Enfin, la redéfinition des indicateurs de performance clés a donné lieu à de multiples échanges entre la fonction *reporting* locale et les départements qui auraient, à terme, la responsabilité du calcul de ces indicateurs. Ces échanges n'ont, semble-t-il, donné lieu à aucune opposition : « *On s'attendait à une énorme résistance et, en fait, il y en a eu très peu* » (SFPA). Les quelques difficultés rencontrées ne sont pas liées à des divergences de point de vue sur ce que ces indicateurs devraient être, mais à l'état des systèmes d'information (en particulier, aux limites des systèmes informatiques). Cette absence de divergence est liée à une relative standardisation des indicateurs de performance dans le domaine des assurances : « *C'est assez commun: un indicateur de productivité, c'est un indicateur de productivité...* » (SFPA). On retrouve ici une manifestation de l'influence du secteur d'activité sur la dimension technique de la culture des métiers du *reporting*: le calcul des indicateurs de performance est spécifique au secteur des assurances.

QUEL EST L'IMPACT DE LA CULTURE DE MÉTIER SUR L'INTÉGRATION ?

Après avoir proposé une représentation de la culture de métier, nous avons repéré ses différentes composantes, dans le cas étudié, notamment un langage distinguant les métiers du *reporting* des autres fonctions de l'organisation, et une représentation partagée des finalités et de la valeur ajoutée de ces métiers. Selon CHEVRIER (2000), ce type de culture peut agir comme mécanisme

fédérateur « en fournissant des conditions propices à la communication, à savoir un contenu, un moyen de l'exprimer et un milieu favorable à l'établissement de relations interpersonnelles » (4). Nous discuterons maintenant de l'existence de tels mécanismes, dans le cas étudié.

Contenu de la communication et compétences partagées

Le contenu des échanges entre acteurs centraux et acteurs locaux portant essentiellement sur des sujets techniques, la relation entre ces deux niveaux de la fonction *reporting* doit reposer sur un minimum de terrain technique commun. L'existence d'une compétence commune, par ailleurs constitutive d'une culture de métier, est donc une condition nécessaire à la mise en œuvre du processus. Cette compétence inclut notamment une connaissance minimale des différentes normes légales encadrant l'activité. Toutefois, ces normes laissent parfois place à des interprétations divergentes, d'autant que les opérations sur lesquelles porte la communication sont souvent très complexes. Les données dont nous disposons ne nous permettent pas de conclure, quant aux facteurs explicatifs de ces divergences. Nous pouvons cependant formuler deux hypothèses, probables et non exclusives l'une de l'autre. D'une part, les interprétations divergentes entre les différentes catégories d'acteurs du *reporting* peuvent être liées au contexte organisationnel, et plus particulièrement à l'opposition entre filiale et siège. Les mécanismes en jeu seraient alors liés aux différences de culture organisationnelle et/ou à des divergences d'intérêts et de stratégies d'acteurs. D'autre part, les interprétations divergentes peuvent être liées au contexte national. Dans ce cas, c'est la culture politique d'appartenance des interlocuteurs qui déterminerait le sens donné aux problèmes traités.

Langage et traduction

Les problèmes qui sont au cœur de la communication nécessitent également un vocabulaire spécifique. Ce langage partagé n'exclut pas cependant d'autres niveaux de langage plus restreints (des « jargons »), qui renvoient à autant de spécialités techniques. Autrement dit, le terrain sémantique commun, constitutif de la culture des métiers du *reporting*, est limité, ce qui rend parfois la communication difficile, à l'intérieur même de cette culture. Dans le même temps, ce langage commun distingue les membres de ces professions des autres fonctions de l'entreprise, et il implique un processus de traduction, lorsque la communication s'établit entre acteurs « dans la culture » et acteurs « hors la culture », comme c'est le cas, lorsque la fonction *reporting* centrale adresse ses instructions aux départements

(4) CHEVRIER S., *op. cit.*, p. 89.

opérationnels locaux. La fonction *reporting* locale (SFPA) est alors un département clé: ses membres appartiennent à la culture des métiers du *reporting* ET à la filiale, dont ils connaissent, par conséquent, les spécificités. Ce département met en œuvre un processus de traduction, qui porte sur le langage et comporte également une part d'interprétation (adaptation des instructions au contexte local). Autrement dit, plus que la seule existence d'une culture de métier, c'est la double appartenance de certains acteurs qui joue un rôle intégrateur, favorisant la continuité de la ligne de *reporting*, entre le siège et les départements opérationnels locaux.

Représentations partagées

Outre un terrain technique et un vocabulaire communs, les membres des professions du *reporting* partagent également une même représentation des finalités et de la valeur ajoutée de leur activité. Malgré cette conception commune, constitutive d'une culture de métier, les réalités que les diverses catégories d'acteurs font correspondre à cette représentation sont différentes, selon la position qu'ils occupent dans l'organisation, en particulier selon qu'ils sont des acteurs centraux ou des acteurs locaux. Autrement dit, la conscience partagée du rôle professionnel n'est pas synonyme d'unité de pratiques. Elle n'est donc pas incompatible avec une multitude de conceptions, quant à la façon de tenir ce rôle. Cette variété pèse sur la relation entre les catégories d'acteurs, car elle en définit les enjeux, potentiellement contradictoires. En termes d'intégration, les représentations partagées constitutives d'une culture de métier ne sont donc pas nécessairement porteuses de convergence.

Influence du secteur d'activité

La dimension technique, qui est au cœur de toute culture de métier, ne peut être appréhendée qu'en regard du contexte dans lequel elle est mise en œuvre. Ainsi, le secteur d'activité de l'entreprise contribue-t-il à façonner ces cultures. L'activité quotidienne d'un comptable, par exemple, n'est sans doute pas strictement la même, selon que celui-ci travaille dans l'industrie automobile ou dans les services. La différenciation des secteurs d'activité compartimente donc les métiers et elle crée des phénomènes de niche, au niveau des compétences constitutives de ces cultures. Dans le cas ici étudié, les compétences distinctives des métiers du *reporting* sont d'autant plus spécifiques qu'elles sont influencées par le domaine des assurances, domaine dans lequel elles sont mises en œuvre. L'exercice de ces métiers implique des connaissances propres à ce secteur, connaissances sans lesquelles ne peut se réaliser l'objet même du *reporting*. Cette influence du secteur d'activité sur la dimension technique de la culture des métiers du *reporting* est également visible dans la standardisation sectorielle des indicateurs de performance: la transformation des données chiffrées

(qui constituent la matière première de ces métiers) se fait par un processus propre au secteur d'activité de l'entreprise. En termes d'intégration, la relative standardisation des indicateurs de performance, signe de l'influence du secteur d'activité sur les cultures de métier, a facilité les échanges entre la fonction *reporting* locale et les départements qui auraient, à terme, la responsabilité du calcul des indicateurs.

L'influence du secteur d'activité sur les cultures de métier est donc une variable-clé, dans le cadre de l'intégration post-F & A, et plus particulièrement dans le cas étudié, celui d'une acquisition horizontale, où elle est porteuse de convergence.



« La culture de métier n'efface pas l'appartenance à une culture nationale ». *Fabrication du papier (estampe, Japon, 1850).*

nos analyses mettent en avant un effet inattendu, celui du secteur d'activité sur la dimension technique de la culture de métier, qui, dans le cas étudié, est porteur de convergence. Cet impact en termes d'intégration est à

mettre en relation avec le type de F & A concerné, les entreprises appartenant, ici, au même secteur. Du point de vue de la gestion de l'intégration post F & A, les résultats de notre recherche suggèrent que la possibilité de s'appuyer sur des échanges entre gens de métier, pour créer de la convergence, est limitée par les autres variables qui interfèrent dans ces relations, et en particulier par leurs enjeux stratégiques.

D'un point de vue plus académique, il conviendrait d'étendre cette analyse à d'autres variables, telles que les autres cultures auxquelles appartiennent les acteurs de l'intégration. Par exemple, la culture de métier n'efface pas l'appartenance à une culture nationale et ne produit donc pas de comportements homogènes (CHEVRIER, 2000). Le rôle joué par la culture de métier dans l'intégration post-F & A étant complexe, son analyse doit passer par un questionnement des autres variables avec lesquelles elle s'articule. ■

CONCLUSION : LES IMPLICATIONS DE NOTRE RECHERCHE

L'objectif de cet article était d'enrichir l'analyse de la dimension culturelle de l'intégration post-F & A par la prise en compte de la culture de métier. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés à l'intégration des systèmes de *reporting*, et nous souhaitions savoir si cette culture était (ou non) porteuse de convergence à ce niveau. De nos analyses, il ressort que son rôle dans l'intégration post-F & A est complexe, car les multiples éléments qui la constituent ont des impacts différenciés. Si le terreau technique et le langage commun peuvent, dans une certaine mesure, agir comme « facilitateurs », l'existence d'une conception commune du rôle professionnel n'est pas nécessairement synonyme de convergence, car elle laisse place à une diversité de pratiques. Les représentations partagées n'effacent pas les frontières entre catégories d'acteurs, notamment celles qui sont liées à leur position dans l'organisation. Autrement dit, si le comportement des gens de métier repose sur des représentations et sur des modes de pensée partagés, ce comportement ne peut être analysé en-dehors du contexte dans lequel il s'inscrit et qui exerce sur lui un effet structurant (CROZIER et FRIEDBERG, 1981). Enfin,

BIBLIOGRAPHIE

- BERGER (P.) & LUCKMANN (T.), *La Construction sociale de la réalité*, Paris : Armand Colin, 1996, [2^e édition, titre original : « The social construction of reality », (1966)].
- BUONO (A.F.) & BOWDITCH (J.L.), *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*, Washington, Beard Books, 2003.
- CALORI (R.), LUBATKIN (M.) & VERY (P.), « Control mechanisms in cross-border acquisitions: An international comparison », *Organization Studies*, Vol. 15, N° 3, p. 361-379, 1994.
- CARTWRIGHT (S.) & COOPER (C.L.), *Managing mer-*

- gers, acquisitions, and strategic alliances: integrating people and cultures, Oxford, Boston: Butterworth-Heinemann, 1996, [2^e édition].
- CHATTERJEE (S.), LUBATKIN (M.), SCHWEIGER (D.), & WEBER (Y.), « Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N° 5, p. 319-334, 1992.
- CHEVRIER (S.), *Le Management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000.
- CROZIER (M.), FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1981.
- D'IBARNE (P.), HENRY (A.), SEGAL (J.P.), CHEVRIER (S.) & GLOBOKAR (T.), *Culture et mondialisation, gérer par-delà les frontières*, Paris, Éditions du seuil, 1998.
- DATTA (D.K.), « Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N° 4, p. 281-297, 1991.
- DAVID (A.), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées, in DAVID (A.), HATCHUEL (A.) & LAUFER (R.), *Épistémologie de la recherche. Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Fnege, p. 83-109, 2000.
- DEMEURE (B.), « Fusion mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 119-125, 2000.
- DESCOLONGES (M.), *Qu'est-ce qu'un métier?*, Paris, PUF, 1996.
- DUBAR (C.), Les identités professionnelles, in KERGOAT (J.), BOUTET (J.), JACOT (H.), & LINHART (D.), *Le Monde du travail*, Paris, Éditions La Découverte, p. 66-74, 1998.
- FRANCFORT (I.), OSTY (F.), SAINSAULIEU (R.) & UHALDE (M.), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 1995.
- JEMISON (D.B.) & SITKIN (S.B.), « Corporate acquisitions: a process perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 11, N° 1, p. 145-163, 1986.
- JODELET (D.), Aperçus sur les méthodologies qualitatives, in: MOSCOVICI (S.) & BUSCHINI (F.), *Les Méthodes des sciences humaines*, Paris, PUF, p. 138-164, 2003.
- JONES (C.S.), « An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merge », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, N° 2, p. 177-200, 1985.
- LEONARDI (P.), JACKSON (M.), WAITE (W.) & DIWAN (A.), « Occupational Work Styles and organizational change: a constitutive perspective on engineering culture », 65th Academy of Management meeting, Honolulu, 2005.
- LIU (M.), « Technologie, organisation du travail et comportements des salariés », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 22, N° 2, p. 205-221, 1981.
- MILES (M.B.) & HUBERMANN (A.M.), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, Éditions De Boeck, 2003.
- NILSSON (E.), « Strategy and management control systems: a study of the design and use of management control systems following takeover », *Accounting and Finance*, Vol. 42, p. 41-71, 2002.
- OLIE (R.), « Shades of culture and institutions in international mergers », *Organization Studies*, Vol. 15, N° 3, p. 81-405, 1994.
- SAINSAULIEU (R.), *L'Identité au travail: les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977, [3^e édition]
- SAINSAULIEU (R.), « La construction des identités au travail », *Sciences Humaines*, Hors série N° 20, p. 293-300, 1998.
- SCHEIN (E.), « Three cultures of management: the key to organizational learning », *Sloan Management Review*, Vol. 38, N° 1, p. 9-20, 1996.
- STAHL (G.) & VOIGT (A.), « Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: a critical research review and an integrative model », *Advances in mergers and acquisitions*, Vol. 4, p. 51-82, 2005.
- TEERIKANGAS (S.) & VERY (P.), « The culture-performance relationship in M & A: from yes/no to how », *British journal of management*, Vol. 17, N° 51, p. 31-48, 2006.
- TRICE (H.M.), *Occupational subcultures in the workplace*, Ithaca, New York, ILR PRESS, 1993.
- VERY (P.), LUBATKIN (M.), CALORI (R.) & VEIGA (J.), « Relative standing and the performance of recently acquired European firms », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 8, p. 593-614, 1997.
- VILLETTE (M.), « AXA, une croissance exponentielle (1975-1999). Entretien avec Claude Bebear », *Gérer et comprendre*, N° 69, p. 4-17, 2002.
- WALTER (G.), Culture collision in Mergers and Acquisitions, in FROST (P.), MOORE (G.), REIS (L.M.), LUNDBERG (C.) & MARTIN (J.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA/Sage, p. 301-314, 1985.
- WEBER (Y.), « Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions », *Human Relations*, Vol. 49, N° 9, p. 1181-1202, 1996.
- WEBER (Y.) & PLISKIN (N.), « The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness », *Information & Management*, Vol. 30, p. 81-90, 1996.
- ZARCA (B.), « Identité de métier et identité artisanale », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 29, N° 2, p. 247-273, 1988.