

# LA DIMENSION METIER DANS L'ANALYSE CULTURELLE DE L'INTEGRATION POST FUSION-ACQUISITION

## L'intégration des systèmes de reporting dans l'acquisition de Nippon Dantai par AXA

**Michaël VIEGAS PIRES, Université Paris Est, OEP, 5 bd Descartes, 77454 Marne la Vallée Cedex 2, France**

✉ : Michaël VIEGAS PIRES  
6 rue de Beaurose  
77330 Ozoir la ferrière

@ : [Michael.Viegas-Pires@univ-mlv.fr](mailto:Michael.Viegas-Pires@univ-mlv.fr)

### **Résumé :**

Le présent article pose la question du rôle de la culture de métier dans l'intégration post fusion-acquisition. Afin de répondre à cette problématique, nous commençons par proposer une définition des cultures de métier, avant de la mobiliser dans l'étude d'un cas : celui de l'intégration des systèmes de reporting dans l'acquisition de Nippon Dantai par AXA. Nous montrons ainsi que le rôle intégrateur de la culture de métier n'est pas absolu mais relatif.

### **Mots clés :**

Culture de métier, Fusion-Acquisition, Reporting, AXA

# **LA DIMENSION METIER DANS L'ANALYSE CULTURELLE DE L'INTEGRATION POST FUSION-ACQUISITION**

## **L'intégration des systèmes de reporting dans l'acquisition de Nippon Dantai par AXA**

Résumé :

Le présent article pose la question du rôle de la culture de métier dans l'intégration post fusion-acquisition. Afin de répondre à cette problématique, nous commençons par proposer une définition des cultures de métier, avant de la mobiliser dans l'étude d'un cas : celui de l'intégration des systèmes de reporting dans l'acquisition de Nippon Dantai par AXA. Nous montrons ainsi que le rôle intégrateur de la culture de métier n'est pas absolu mais relatif.

### **INTRODUCTION**

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, 1993 ; Demeure, 2000). Ce paradoxe a mis en évidence 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 (Datta, 1991 ; Jemison & Sitkin, 1986), créant auprès des managers et des chercheurs en organisations un besoin de mieux connaître les déterminants de leur succès. C'est ainsi que sur la même période s'est développé un ensemble de travaux, cherchant à expliquer pourquoi les résultats des opérations de F&A sont si rarement à la hauteur des attentes que les entreprises placent en elles. Ces travaux mettent notamment l'accent sur les aspects humains des F&A (Blake & Mouton, 1985 ; Napier, 1989), et analysent ces opérations en termes de « choc culturel », aussi bien organisationnel (Buono & al., 1985 ; Walter, 1985 ; Siehl & al., 1988 ; Weber, 1996) que national (Olie, 1990 ; 1994 ; Calori & al., 1994 ; Very & al., 1997). C'est donc tout un champ de recherche qui s'est bâti sur la présomption d'un lien (négatif) entre différences culturelles d'une part, et performance de la fusion-acquisition d'autre part.

De nombreuses études ont ainsi cherché à tester empiriquement la relation entre culture et intégration (Chatterjee & al., 1992 ; Weber & Pliskin, 1996 ; Very & al., 1997), mais les résultats issus de ces recherches n'aboutissent à aucun consensus. La culture nationale ou la culture organisationnelle peuvent selon les cas avoir un impact positif, négatif, ou nul, sur la performance des F&A. Il s'agit donc d'analyser plus finement les mécanismes de cette relation, et les difficultés auxquelles doivent aujourd'hui faire face les chercheurs sont multiples. L'analyse est en effet soumise à plusieurs facteurs de complexité, en partie liés au concept même de culture (Stahl & Voigt, 2005 ; Teerikangas & Very, 2006). Les différences culturelles peuvent être définies par de multiples dimensions, et divers types de cultures affectent le processus d'intégration. Les enjeux culturels de l'intégration mêlent ainsi différents niveaux : national, professionnel, organisationnel, ou encore sectoriel. Une piste de recherche prometteuse consisterait donc à étendre l'analyse à d'autres types de culture (Stahl & Voigt, 2005 ; Teerikangas & Very, 2006).

L'objectif de cet article fait écho à cette piste de recherche. Il s'agit d'intégrer une nouvelle dimension dans l'analyse en y incluant la culture de métier. Ce choix est dicté par des enjeux théoriques ; il s'agit de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre dans la relation culture-intégration ; mais aussi des enjeux pratiques. D'une manière générale, 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 faire l'hypothèse que ces cultures sont porteuses de convergence, et facilitent l'intégration, et l'on entrevoit alors 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 AXA, intervenu fin 1999. Nous nous intéresserons plus particulièrement à l'intégration des systèmes de reporting consécutive à cette acquisition. Notre démarche consiste dans un premier temps à concevoir une définition opérationnelle de la culture de métier. A l'aide de cette définition et d'entretiens réalisés avec les acteurs de l'intégration, nous caractériserons ensuite la « culture des métiers du reporting ». Nous chercherons enfin à observer son 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 conforme aux standards du groupe AXA.

## **1. LES CULTURES DE METIER, DE QUOI PARLE-T-ON ?**

L'expression « culture de métier » est souvent utilisée dans le langage courant, aussi bien que dans les recherches académiques. Elle est le plus souvent associée à la désignation d'une activité spécifique. On parlera par exemple de la « culture du métier d'enseignant », ou encore de la « culture des policiers ». Les aspects de la profession désignés sous l'étiquette « culture de métier » peuvent alors sensiblement varier selon le contexte ou le point de vue de celui qui l'utilise. Il peut s'agir de valeurs, de normes, de procédures, de pratiques, d'outils, de savoirs, savoirs faire, etc. En une première approche, on peut donc caractériser la « culture de métier » comme un concept « chapeau » pour désigner tout ce qui fait la spécificité d'une activité professionnelle. Il est cependant une dimension essentielle de la notion de « culture » que cette définition tend à exclure : celle-ci n'existe qu'à travers les individus qu'elle imprègne.

### **1.1. LES EFFETS CULTURELS ET IDENTITAIRES DE L'ORGANISATION OU LES FONDEMENTS DES CULTURES DE METIER**

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 du sociologue 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 (technologiques et organisationnelles) inventent des normes de conduites régissant la vie du groupe, et créent ainsi une véritable « micro-culture ». L'entrée dans la vie active et la spécialisation dans une activité professionnelle peuvent également être analysées comme des moments de « socialisation secondaire », au cours desquels l'individu intériorise le fonctionnement de nouveaux univers (Berger & Luckmann, 1966). L'identité sociale peut alors être considérée comme le produit de socialisations successives (Dubar, 1995), parmi lesquelles ces socialisations tardives, qui se produisent dans la vie au travail. 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 du métier, incarnée par la figure symbolique du compagnon, correspondrait à la période de la première industrialisation qui s'achève après la seconde guerre mondiale (Sainsaulieu, 1998). Pour Francfort & al. (1995), le modèle du métier se retrouve dans les organisations contemporaines, cohabitant avec d'autres « logiques culturelles ». L'existence d'une conscience professionnelle, de mécanismes de transmission des savoirs et de fortes sociabilités collectives structurent ce modèle et forment la base d'une communauté de métier. Ce modèle s'il puise ses racines lointaines dans l'artisanat, s'étend aujourd'hui à de nombreuses professions, institutionnalisées ou non.

## **1.2. LE CONTENU DES CULTURES DE METIER**

Selon Trice (1993), les professions peuvent être considérées comme des groupes sociaux à part entière et développeraient donc leur propre culture. Celle-ci se compose d'un « ensemble de croyances supposées comme acquises et émotionnellement chargées »<sup>1</sup> (des idéologies) et comporte également un ensemble de mécanismes permettant de les exprimer (des mythes, symboles, rites et artefacts physiques). Ces manifestations ne sont ainsi que la face visible de la culture, dont les idéologies composent le cœur, autrement dit dans cette analyse les cultures professionnelles sont définies « de l'abstrait vers le concret »<sup>2</sup>. Cette approche suppose qu'existe un ensemble de forces qui facilitent l'identité de groupe, et implique donc l'existence de communautés professionnelles. Selon Van Maanen & Barley (1984), toutes les professions ne peuvent être considérées comme des communautés professionnelles, et c'est justement l'existence d'une culture transmise de génération en génération qui constitue selon eux le critère discriminant.

Cette vision des cultures professionnelles « de l'abstrait au concret » correspond à une des deux approches identifiées par Leonardi & al. (2005). Dans cette perspective, la culture est vue comme une construction symbolique sous-jacente aux pratiques, et se situerait « dans l'air ». Ces auteurs distinguent également 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 spécifique, et suggèrent une troisième façon d'appréhender la culture, à

---

<sup>1</sup> TRICE, H.M., *Occupational subcultures in the workplace*, Ithaca, New York: ILR PRESS, 1993, p. 20

<sup>2</sup> Voir également Schein (1996) pour une approche similaire.

partir des styles de travail que développent les membres d'un même métier. Dans cette perspective la culture se situerait « dans les mains », et les styles de travail seraient les plus petites unités observables qui la constituent, à l'origine de ses dimensions symboliques et cognitives. Nous voyons dans cette analyse une idée proche de la différenciation chez Lawrence et Lorsch (1967), pour qui la spécialisation des parties du système organisation, produit différentes façons de penser (« dans la tête ») et de travailler (« dans les mains »). Ce parallèle, n'est pas utile qu'à titre illustratif, car il montre que c'est la spécialisation de l'individu dans tout ce qu'elle comporte d'explicite, qui produit des différences d'une autre nature. Autrement dit, dans l'approche ici présentée, les cultures se définissent « du concret à l'abstrait ». Cette analyse, n'explique pas cependant comment émergent les styles de travail qui différencient les métiers. Dans son analyse du fonctionnement d'équipes multiculturelles, Chevrier (2000) fournit quelques éléments de réponse à cette interrogation : ce sont « *les connaissances, explicites ou tacites, développées au fil de l'activité* » qui « *participent à la structuration de l'espace mental des gens de métier* »<sup>3</sup>. C'est donc la dimension technique de l'activité de travail et les compétences spécifiques qu'elle exige, qui constituent la base des cultures de métier.

### **1.3. PROPOSITION D'UNE REPRESENTATION DES CULTURES DE METIER**

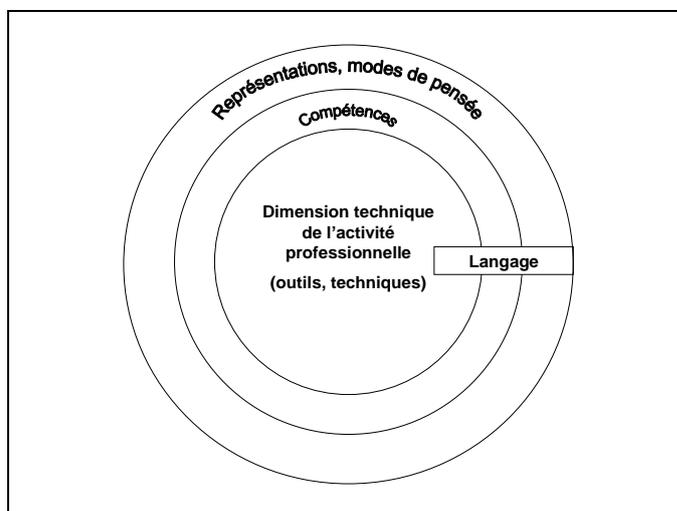
Les approches qui insistent sur la nature symbolique des cultures de métier amènent à définir ces dernières de l'abstrait vers le concret. Autrement dit, dans cette perspective, les manifestations visibles de la culture ne seraient que le fruit de dimensions tacites, partagées par les gens de métier. 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 qu'apportent ces théories 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 sur l'individu. Cette spécialisation, de par ses effets, va impacter de manière similaire les membres de la profession, de telle sorte qu'ils partageront bien plus qu'une simple activité professionnelle. Dans le même temps, ce phénomène les distingue des individus issus d'autres métiers. A l'instar de Chevrier (2000), nous soutenons donc que « *le métier rassemble ceux qui le réalisent du fait des*

---

<sup>3</sup> CHEVRIER, S., *Le management des équipes interculturelles*, Paris: PUF, 2000, p. 79

*transformations qu'il opère sur eux.* »<sup>4</sup>, et proposons la représentation suivante de la culture de métier :

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



Toute profession comporte une dimension technique (Descolonnes, 1996), et c'est selon nous cet aspect qui est à l'origine des cultures de métier. La pratique d'une activité professionnelle implique la maîtrise d'un ensemble d'outils et de techniques (des procédés). Les membres de la profession développent et mobilisent donc un ensemble de compétences distinctives, qu'ils partagent, et qui sont par conséquent un élément constitutif des cultures de métier. Cette mobilisation implique également un ordre de représentations (Chevrier, 2000). Ces « représentations » ne renvoient pas ici à une quelconque vision du monde, de son fonctionnement et de ce qu'il devrait être, mais plutôt à l'image du travail que se font les membres de la profession, de ses finalités, et donc de la façon dont il devrait être conduit, ainsi que de sa place dans l'organisation. La spécialisation produit également différentes façons de penser (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Leonardi & al., 2005), qui peuvent être décrites avec une infinie variété de dimensions (rationnel vs intuitif, court moyen ou long terme, etc.). La socialisation professionnelle renvoie donc tout autant à l'apprentissage d'un ensemble de techniques spécifiques, qu'à la construction de représentations et de modes de pensée particuliers. Cette socialisation passe également par l'acquisition d'un langage et de styles de travail propres au métier. Si ces éléments sont dictés par des impératifs techniques, ils reflètent également les dimensions tacites des cultures de métier. Ainsi, le langage professionnel n'est il pas seulement un outil permettant la conduite du travail, mais aussi un moyen d'exprimer les représentations propres à chaque métier. En synthèse, nous proposons

<sup>4</sup> CHEVRIER, S., op. cit., p. 79

de définir la culture de métier comme « l'ensemble de ce qui est partagé par ceux qui exercent la même activité professionnelle, incluant non seulement la dimension technique, mais aussi l'ensemble des transformations qui s'opèrent sur ces individus du fait même de l'exercice de cette profession ».

## **2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Le présent travail s'inscrit dans un dispositif de recherche visant à explorer l'impact des différences culturelles sur l'intégration post F&A. Les données alimentant notre réflexion ont été collectées auprès du groupe français d'assurances AXA, dans le cadre de sa politique générale de croissance externe et plus particulièrement le rachat de Nippon Dantai, société japonaise. Ces données sont pour l'essentiel issues d'une observation non participante par interrogation (David, 2000). Nous avons fait le choix de ne pas utiliser de guide d'entretien, mais de procéder 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 celles de nos interlocuteurs. Enfin, 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.

La méthode de traitement des données que nous avons retenue est celle de l'analyse de contenu par codage (Miles & Hubermann, 1991). Le cheminement adopté est le suivant : après retranscription littérale des entretiens enregistrés, une première lecture permet de se réappropriier le matériau et d'en acquérir une vue d'ensemble, le texte (discours des répondants) est ensuite découpé en unités de sens et réparti dans des catégories de codage à plusieurs niveaux. Nous avons utilisé une grille de codage qui combine des catégories prédéfinies et des catégories émergentes. Les premières renvoient au contenu de la culture de métier tel que nous l'avons défini précédemment, et les secondes à ses manifestations dans le cas des professions du reporting. Même si une attention particulière est portée aux récurrences, lors de la répartition des portions de texte dans les catégories de codage, et plus particulièrement pour la définition des catégories émergentes, notre méthode privilégie l'identification des liens entre les catégories plutôt que la mesure de la fréquence des unités qu'elles contiennent.

Si cette méthode permet l'inférence, elle ne la produit pas de manière automatique. Ce formatage des données met en relief la « variable culturelle », mais il s'agit ensuite de replacer les éléments ainsi isolés dans leur contexte d'origine, pour constater s'ils apparaissent dans des situations liées à l'intégration. Ainsi, une hypothèse est générée, reliant les caractéristiques de ces situations et la « variable culturelle ». C'est la contiguïté d'influence, l'existence d'un mécanisme plausible (Miles & Huberman, 2003), qui autorise la génération d'une hypothèse reliant culture et intégration. Cette forme d'inférence correspond à une logique abductive<sup>5</sup>. Du point de vue des techniques utilisées, cette inférence s'est traduite dans l'élaboration progressive d'un diagramme causal. Notre cheminement renvoie donc à une démarche interactive dans laquelle, en cours de codage, une carte mentale est construite et itérativement révisée. Cette représentation mentale porte à la fois sur la définition des variables, en lien avec les catégories de codage, et les liens de causalité les unissant. Cette représentation est progressivement formalisée et donne finalement lieu au tracé du diagramme.

Nous restituons ici nos analyses sous la forme d'une étude de cas centrée sur un aspect particulier de l'intégration : le rapprochement des systèmes de reporting des sociétés fusionnées. Ce centrage de l'étude sur une fonction de l'entreprise permet de rendre saillante la dimension métier, plutôt que les aspects organisationnels. Notre démarche a d'abord consisté à extraire de notre base de données les entretiens pertinents, eu égard à ce thème. L'échantillon ainsi retenu, qui se compose de onze entretiens, est caractérisé par une diversité d'origines (France, Québec, Italie, Japon), ce qui nous permet de penser raisonnablement que les traits culturels que nous mettrons en avant sont liés à l'appartenance professionnelle et non nationale<sup>6</sup>. Enfin, cet échantillon couvre les différentes catégories d'acteurs impliqués dans le processus de reporting (voir encadré).

---

<sup>5</sup> Si pour être considérés comme valides, les énoncés obtenus par abduction doivent être discutés et testés, ils peuvent cependant être considérés comme résultats scientifiques « à la double condition que certaines règles soient respectées et que l'abduction ne soit pas évidente à priori, soit parce que le matériau empirique n'existait pas, soit parce que l'abduction suppose une réelle innovation théorique ou paradigmatique » (DAVID, 2000, p. 86). Notre cheminement respecte cette double condition. En premier lieu, nous nous sommes efforcés de procéder avec rigueur et méthode. En particulier, l'inférence ayant été réalisée à partir de données empiriques mises en forme, nous affirmons que les explications que nous avançons sont objectivement fondées. Par ailleurs, nous avons procédé à un retour réflexif (Jodelet, 2003) sur notre cheminement (même s'il nous est impossible de le restituer ici). Enfin, nous générons ces hypothèses abductives en mobilisant un schéma interprétatif novateur (parce qu'il inclut la culture de métier).

<sup>6</sup> Nous ne nions pas cependant que les « cultures politiques » (D'Iribarne & al., 1998) ont également un effet structurant, mais nous ne nous intéressons qu'à ce qui est partagé par les acteurs indépendamment de leurs appartenances nationales.

## CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON

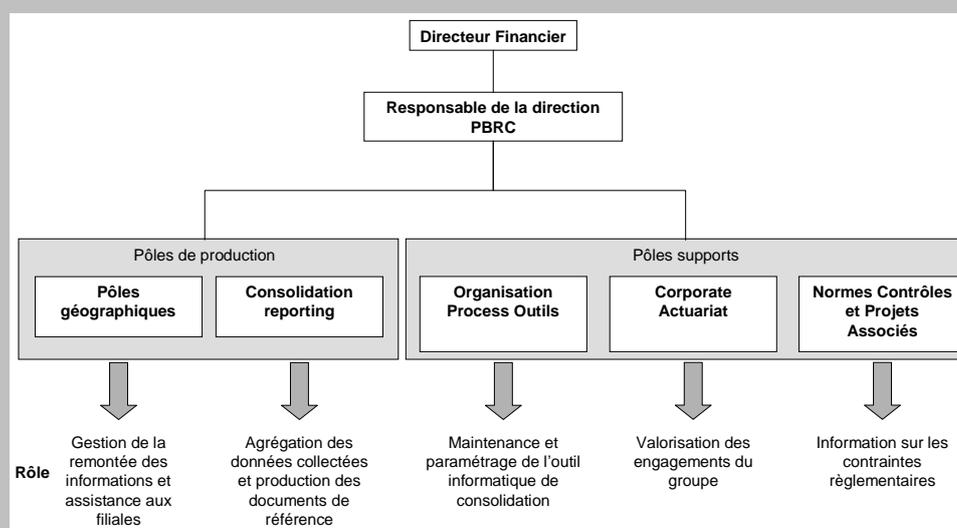
Les acteurs « centraux », situés au niveau du siège, ont en charge la gestion de la remontée de l'information depuis les filiales. Les acteurs « locaux », situés dans la filiale, regroupent les départements qui produisent les données (sous la forme d'indicateurs de performance notamment), et ceux qui les centralisent et les contrôlent. Les « contrôleurs » que nous avons rencontrés participent au reporting économique. Leur rôle est d'éclairer le résultat comptable, notamment en réalisant une analyse par marge spécifique au métier de l'assurance. Ces acteurs correspondent au « Financial control » et plus particulièrement au département « Strategic Finance and Planning Analysis » (SFPA). Nous avons également rencontré le responsable opérationnel de la zone géographique, qui est à ce titre impliqué dans le processus d'acquisition. Au total, notre échantillon est constitué comme suit :

CATEGORIE	DENOMINATION DANS LE TEXTE	ETIQUETTE DE CITATION	NOMBRE D'ENTRETIENS
Acteurs centraux	« PBRC » ou « fonction reporting centrale »	PBRC	5
Acteurs locaux	-	-	-
> Producteurs	« Les départements »	-	2
> Contrôleurs	« SFPA » ou « fonction reporting locale »	SFPA	3
Autres	« Responsable opérationnel »	ROAP	1
TOTAL	-	-	11

Le processus de reporting dans le groupe AXA fait l'objet d'un travail en réseau, qui met en relation les acteurs « locaux » et les acteurs « centraux ». L'organisation de cette fonction est ainsi répartie entre les filiales, responsables de la consolidation et du contrôle de l'information financière produite à leur niveau, et la direction Plan Budget Résultat Centrale (voir encadré). Bien entendu, dans la mesure où notre enquête a été menée après que l'intégration des systèmes de reporting ait été réalisée, les différentes catégories ici identifiées renvoient au processus post acquisition. Les données dont nous disposons permettent donc de décrire la relation entre acteurs centraux et locaux qui résulte de l'intégration. Elles couvrent également la mise en place de nouveaux processus au sein de la filiale, car plusieurs de nos interlocuteurs y ont participé.

## LA DIRECTION PBRC

Cette direction, qui fait partie de la direction financière du groupe intervient en amont du processus, en gérant les outils de remontée d'information, les différents manuels précisant les règles et procédures applicables, et en adressant des instructions aux filiales sous forme de circulaires. Elle intervient également en aval, par la revue de l'information produite dans les filiales et l'élaboration des différents produits finis tels que les rapports annuels. La direction PBRC, est organisée en pôles qui recourent en partie ses différentes responsabilités (voir ci-dessous). Il s'agit notamment de pôles de production, ayant en charge le reporting pour les entreprises de trois grandes aires géographiques. Les pôles géographiques gèrent la remontée des informations en provenance des filiales, en termes de qualité et de délais.



Sources : axa.com, entretiens, rapport annuel du groupe AXA 2005

### 3. PRESENTATION DU CAS : L'INTEGRATION DES SYSTEMES DE REPORTING DANS L'ACQUISITION DE NIPPON DANTAI PAR AXA

#### 3.1. HISTOIRE D'UN MARIAGE ORGANISATIONNEL FRANCO-JAPONAIS

Le groupe AXA, est aujourd'hui un des leaders mondiaux de l'assurance. Au cours des années 1990, ce groupe issu de l'union de sociétés mutualistes françaises, a mené une intense politique d'internationalisation par croissance externe. Toutefois, ses activités sont peu diversifiées : toutes les sociétés acquises ont un lien fort avec les métiers de l'assurance. Ainsi, la position dominante d'AXA dans le secteur est le résultat d'une stratégie de spécialisation dans quelques domaines d'activité fortement complémentaires, et d'une volonté de donner à ces domaines une dimension internationale. Aujourd'hui, si AXA n'abandonne

pas toute velléité d'acquisition opportuniste, le groupe vise plutôt à consolider ses positions, privilégiant la croissance interne.

La dispersion géographique des activités du groupe implique une structure relativement décentralisée, car les marchés de l'assurance conservent de fortes spécificités nationales, notamment règlementaires. Ainsi, ce sont les filiales, pilotées par les objectifs, qui ont la pleine responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie définie par le directoire. La structure d'AXA comprend également quelques fonctions supports centrales dont le rôle est notamment de définir les règles, méthodes et standards destinés à faciliter la gestion du groupe, ou encore de mutualiser certaines activités. Cette structure décentralisée matérialise un principe de fonctionnement laissant une importante autonomie aux filiales, et qui est défini en interne par le concept du « tout sauf ». Dans cette logique, toutes les fonctions sont décentralisées à quelques exceptions, telles que l'allocation de capital, ou encore la gestion de la marque.

A la fin des années 1990, lorsqu'AXA commence à approcher Nippon Dantai, l'entreprise est dans une situation paradoxale. Cette société bénéficie d'une position solide sur le marché japonais (même si elle n'est pas dominante), mais souffre d'une situation financière affaiblie. Sa recherche de partenariat se fonde donc sur des motifs essentiellement financiers. Les enjeux de cette acquisition pour AXA sont multiples. Ils sont d'abord liés à la taille du marché japonais, deuxième marché mondial de l'assurance vie, mais aussi aux spécificités de la cible. En effet, de par son histoire<sup>7</sup>, Nippon Dantai a conclu de nombreux accords de distribution avec les chambres de commerce et d'industrie, ce qui offrait au groupe un accès privilégié au tissu industriel japonais. Ces enjeux sont par ailleurs particulièrement significatifs en regard de la stratégie de croissance d'AXA à cette époque, encore centrée sur la croissance externe à l'international.

L'historique de l'implantation d'AXA au Japon est teinté d'une grande prudence. Celle-ci commence en effet par deux créations d'entreprises, qui ont permis au groupe d'acquérir une connaissance des spécificités du marché japonais, et de créer ses propres réseaux locaux. Cette première approche du marché japonais représente en quelque sorte une phase de « veille » des opportunités d'acquisition, dans un contexte d'ouverture du marché

---

<sup>7</sup> Le premier président de Nippon Dantai, Seinosuke Goh, dirigeait aussi la chambre de commerce et d'industrie du Japon, aussi dès sa création, ses liens avec les CCI furent très étroits.

Japonais et sur fond de crise des marchés asiatiques. De nombreuses faillites dans le secteur financier, conduisent alors le Japon à s'ouvrir aux investisseurs étrangers dans ce domaine. Pendant cette période les dirigeants d'AXA examinent plusieurs possibilités allant même jusqu'à entamer les discussions avec certaines cibles, avant que ne se concrétise la possibilité d'acquérir Nippon Dantai. Le 29 novembre 1999, l'accord de rapprochement entre les deux sociétés est donc signé. Il donne naissance à une holding commune, AXA Nichidan Insurance, qui chapeautera deux sociétés opérationnelles, chargées respectivement de la gestion des contrats en portefeuille et de la souscription d'affaires nouvelles.

L'intégration de la société japonaise 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 correspond surtout à un « redressement » de la filiale acquise. Le bilan de cette première phase est « mitigé » : *« L'intégration proprement dite, après cette phase de négociation, s'est faite assez bien. Avec quand même une difficulté c'est que l'équipe que nous avons rassemblée pour gérer la boîte [...] a bien réalisé l'intégration mais en même temps, au moins dans un premier temps, n'a peut être pas été à la hauteur des problèmes » (ROAP)*. Ce bilan s'est traduit par un changement de l'équipe dirigeante de la filiale acquise, conformément au principe du « tout sauf » dans lequel la gestion des dirigeants est du seul ressort du siège. Cette nouvelle équipe a alors mis en place un nouveau plan de développement, changement qui s'inscrit par ailleurs dans un contexte de recentrage du groupe sur la croissance interne.

### **3.2. L'INTEGRATION DES SYSTEMES DE REPORT DE DONNEES DANS LE CAS AXA-NIPPON DANTAI**

Le reporting consiste en la production de rapports sur les activités et performances d'une unité, en l'occurrence une filiale. Il répond à des obligations légales de publications financières et permet également le pilotage de l'activité. Il s'agit d'extraire, mettre en forme, et diffuser des données ciblées, ce qui nécessite l'utilisation d'un système d'information de gestion (un ensemble d'indicateurs clés), et de systèmes de production et de diffusion de l'information. Dans le cadre d'une acquisition, l'intégration implique de rapprocher les systèmes des deux entreprises fusionnées : une partie des flux d'information produits localement doit être redirigée vers le nouvel actionnaire majoritaire. Par ailleurs, la nature même de ces flux peut être modifiée, car les informations produites localement doivent

satisfaire aux exigences et contraintes (réglementaires notamment) de l'acquéreur, ce qui implique de modifier les processus de production et de report de données au sein de la filiale.

Lorsqu'une nouvelle société entre dans le périmètre du groupe AXA, une relation doit donc s'établir entre la direction PBRC et des correspondants locaux. Par ailleurs, du point de vue d'AXA, l'intégration des systèmes de reporting implique de communiquer ses exigences quant à la nature du système d'information de gestion, et au format des données remontées. Lors de l'acquisition Japonaise de 1999, cette diffusion des standards de reporting s'est effectuée par une intervention locale des équipes PBRC et d'expatriés. Le bilan de cette première phase d'intégration a donné lieu à un constat d'échec partagé par plusieurs de nos interlocuteurs, dont le responsable opérationnel de la zone concernée : *« Il y a eu sous-estimation des difficultés, en termes de reconstruction et de mise aux standards AXA des systèmes comptables et de reporting. Il y a eu un décalage entre ce qu'AXA attendait d'une très grande filiale en termes de taille et d'importance stratégique et la capacité de cette filiale à fournir au siège des informations sur l'activité »(ROAP).*

Ce constat a été l'un des moteurs d'un remaniement de l'équipe dirigeante de la filiale intervenu presque deux ans après que l'acquisition soit effective. Du point de vue des systèmes de reporting, ce changement marque une nouvelle étape de l'intégration, car il s'est accompagné d'une refonte importante des processus locaux. L'intégration s'est donc réalisée en deux temps, et notre enquête a été menée alors que l'essentiel du remaniement des processus avait eu lieu (septembre 2005). Par conséquent, la plupart des acteurs de la première phase avaient déjà quitté la filiale, et les données dont nous disposons sur cette étape sont minimales. L'étude de cas que nous développons ici ne porte donc que sur le second temps de l'intégration et couvre notamment la mise en place de nouveaux processus locaux.

Cette refonte a porté à la fois sur le système d'information de gestion et ceux de production des données. Ce projet, soutenu par le haut management de la filiale, a en effet consisté à définir les indicateurs de performance à suivre (les « Key Performance Indicators ou KPI), et transférer la tâche du calcul de ces indicateurs aux départements opérationnels. L'objectif de cette réorganisation était de clarifier les systèmes de reporting en précisant les responsabilités des différents acteurs, et en homogénéisant les définitions d'indicateurs. La définition des KPI a donné lieu à une discussion entre les départements opérationnels et la fonction reporting locale. Les définitions issues de ces « négociations » ont ensuite été

approuvées par le comité de direction, et les délais de production des indicateurs fixés en tenant compte des contraintes des départements. Le transfert d'une partie des tâches des départements reporting vers les départements opérationnels s'est effectué progressivement. Dans un premier temps celui-ci n'a porté que sur le calcul des indicateurs, puis sur la production de commentaires dans un second temps. L'objectif était que la fonction reporting locale ne garde qu'un rôle de contrôle et de production d'analyses d'un niveau supérieur, notamment l'analyse par marges. Par ailleurs, ce transfert a dans certains cas impliqué que certains départements se réorganisent, par exemple en créant une cellule dédiée à la production de rapports.

#### **4. ANALYSE DES RELATIONS ENTRE CULTURE DE METIER ET INTEGRATION DES SYSTEMES DE REPORTING**

##### **4.1. DE L'EXISTENCE D'UNE CULTURE DES METIERS DU REPORTING APPLIQUEE A L'ASSURANCE ...**

La matière première des métiers du reporting est constituée d'informations, sous forme de données chiffrées, financières, comptables, ou économiques, et les activités regroupées dans le processus procèdent toutes d'une transformation de ces données. Cette mise en forme implique l'utilisation **d'outils, et de techniques** spécifiques, où le calcul mathématique est prépondérant. L'exercice de ces professions, implique donc la mobilisation de **compétences distinctives**, et la notion de « technicité » est souvent mise en avant par nos interlocuteurs. Ces compétences sont d'autant plus spécifiques qu'elles sont en partie influencées par le secteur d'activité de l'entreprise. Les comptes d'une société d'assurance sont particulièrement complexes, et leur lecture nécessite des connaissances sans lesquelles ne peut se réaliser l'objet même du reporting, à savoir l'analyse et la compréhension de l'activité de l'unité : *« La technique de consolider elle est identique, qu'on soit chez un assureur ou dans l'automobile, en revanche, si après on veut vraiment analyser les chiffres, alors là il faut une dimension supplémentaire. Si on n'a pas cette compétence, on risque de mal analyser les chiffres et de ressentir une certaine frustration, parce que techniquement on ne comprendra pas ce qui se passe, on ne comprendra pas les évolutions et les explications des entités, parce que les infos qu'elles nous envoient sont très techniques » (PBRC).*

La mise en œuvre du processus de reporting implique également la mobilisation d'un **langage spécifique**. Ce langage technique est commun à l'ensemble des acteurs du reporting, aussi bien au niveau central que local, et les distingue des autres fonctions de l'entreprise, en particulier les départements, par nature plus opérationnels. Ainsi, la communication entre SFPA et ces départements est décrite comme pouvant être problématique : « *Bien que nous essayions d'être spécifiques, c'est de notre point de vue. Ils ont leur propre point de vue. Ils ont leur propre langage, leur langage technique. Dans ce cas, il arrive parfois que nous ayons un peu de « miscommunication » » (SFPA).*

L'analyse des données issues des entretiens montre que les membres des professions liées au reporting partagent également un ensemble de **représentations**, qui définissent la perception qu'ils ont de leur propre position dans l'organisation. Ils partagent en particulier une certaine vision de leur contribution au fonctionnement de l'entreprise, centrée sur une notion commune de leur valeur ajoutée. A 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 et on produit une analyse pour le management et Paris » (SFPA).* Le sens donné à la notion de contrôle renvoie à un **mode de pensée** particulier 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, apprécié des gens à Paris, qui était juste, c'est à dire que les gens ne reviennent pas en disant « ce qu'on vous a dit le mois dernier c'était pas vrai », parce que c'était un peu le cas avant, il fallait constamment revoir les chiffres après qu'ils aient été publiés, 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 l'explication des écarts, des tendances, qui permettront d'éclairer les décisions de gestion : « *On fait du reporting pour contrôler que tout se passe comme on l'avait prévu ou 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 la transformation de données brutes, en informations fiabilisées et raffinées. Cette logique de contrôle, analyse et prospective est parfois mise en opposition avec une « logique de 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 passé 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, analyse » (SFPA)*

Si la perception partagée de la position des métiers du reporting repose sur une vision commune de la valeur ajoutée de ces activités, elle se définit aussi en opposition avec les autres professions directement impliquées dans l'activité centrale de l'entreprise. Les membres de la fonction reporting se positionnent ainsi comme 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 pouvant 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'elles encadrent : *« Il faut avoir été en filiale pour savoir à quel point les travaux sérieux de produire un compte en plusieurs normes comptables, à intervalles réguliers interfèrent avec le business, qui n'est pas prévisible » (PBRC).*

#### **4.2. ... ET DE SON ROLE DANS L'INTEGRATION**

La mise en œuvre du processus de reporting implique que s'établisse une communication entre les différentes catégories identifiées, et en premier lieu entre les acteurs locaux et les acteurs centraux. Cette communication se fait d'abord par les instructions qu'adresse la direction PBRC aux filiales et qui spécifient les attentes du groupe quant à la nature et au format des informations à remonter. Elle passe également par un échange de questions-réponses entre les pôles géographiques PBRC d'une part, et leurs départements correspondants d'autre part. Le contenu des échanges est un élément objectif de la relation entre les équipes centrales et les équipes locales, car la communication porte essentiellement sur des problèmes dits « 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).* Ces problèmes portent sur la nature des informations à remonter (Comment comptabiliser certaines opérations spécifiques ? Quelles analyses et retraitements effectuer ? etc.), et leurs solutions relèvent de normes légales<sup>8</sup>. Pour autant, l'existence de normes partagées, si elle

---

<sup>8</sup> Les GAAP (Generally Accepted Accounting Principles)

réduit le champ des possibilités, n'implique pas que les problèmes qui sont au cœur du dialogue trouvent une solution commune qui s'imposerait à tous. La norme n'est pas toujours suffisamment précise pour imposer une solution unique, ce qui conduit à « prendre des options », parfois divergentes, comme cela a été le cas lors de la mise en place des nouvelles normes internationales : *« Avec l'arrivée des nouvelles normes, toute l'analyse par marges a changé, et on n'a pas vraiment reçu d'instructions donc là il y a eu des milliards d'allers-retours e-mail pour dire « non il ne fallait pas faire ça. Il fallait faire ça. » « Ah oui mais moi j'ai fait ça. » » (SFPA)*

Les problèmes qui sont le sujet de la communication entre la fonction reporting locale et la fonction reporting centrale se définissent également à l'aide d'un vocabulaire commun : *« Nous sommes une équipe de reporting, et nous communiquons directement avec Paris, donc il n'y aura pas tant de grosses différences en termes de compréhension. En revanche, si Paris parlait directement avec les départements, ceux qui fournissent les données, là il y aurait des différences. Par exemple, quand vous parlez de profit, qu'est-ce que le profit ? Avant les taxes, ou après les taxes ? Doit-il inclure les transactions internes ? Nous devons spécifier. » (SFPA)*. La mise en place d'un nouveau processus local, et plus particulièrement le transfert d'une partie des tâches de reporting aux départements, implique que les demandes de la direction PBRC leur soient adressées. C'est le rôle de la fonction reporting locale qui émet des requêtes sur la base des instructions du siège. Les demandes de la fonction reporting centrale sont donc transmises à travers ce département, et l'existence d'un langage propre aux professionnels du reporting implique qu'elles soient alors traduites. Ce processus de traduction passe par la création de tables qui devront être remplies par les départements, et qui sont accompagnées des définitions écrites des chiffres requis. Si cette traduction porte en premier lieu sur le langage, elle comporte aussi une part d'interprétation, car les instructions du siège parisien sont écrites pour l'ensemble des filiales du groupe. Les requêtes adressées aux départements par la fonction reporting locale doivent donc tenir compte des spécificités de la filiale.

Même si la communication entre les fonctions reporting aux niveaux central et local se fait à l'aide d'un langage commun, ce dernier n'exclut pas pour autant l'existence de jargons spécifiques à ces deux niveaux. Ces jargons techniques reflètent en partie la multiplicité des professions qui participent au processus de reporting, et 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. A Paris, ils n'ont toujours pas saisi le cœur de cette méthode, donc c'est difficile. Quand les actuaires me parlent je comprends ce qu'ils me disent, ils ne parlent pas chinois. Je ne fais que traduire le langage actuariel en un langage plus facile à communiquer, mais à partir du moment où je l'envoie à Paris, si ils n'arrivent pas à capter ce langage simple, je ne peux pas aller à un niveau au dessus qui est l'actuariat. Moi je veux éviter cela, 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-t-elle pas les différences entre catégories d'acteurs, différences qui ne portent pas seulement sur le niveau du langage. Bien que les acteurs du reporting 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). Ainsi, du point de vue de la direction PBRC, l'essentiel du reporting porte sur des données comptables, utilisées en consolidation et qui permettent de produire les publications financières règlementaires. 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, et sont donc perçues comme inutiles et redondantes. Ces différences entre catégories d'acteurs donnent lieu à des situations d'incompréhension mutuelle, où chaque partie 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 débrieife 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).*

Comme nous l'avons précisé plus haut, l'intégration des systèmes de reporting, a impliqué une refonte des processus locaux. En particulier, les indicateurs de performance clés ont été redéfinis par des échanges entre la fonction reporting locale et les départements qui auraient à terme la responsabilité du calcul de ces indicateurs. Ces échanges n'ont-ils donné lieu à aucune opposition entre les diverses parties impliquées dans le processus : « *On*

*s'attendait à une énorme résistance et en fait il y en a eu très peu » (SFPA). Les quelques difficultés rencontrées lors de l'établissement des indicateurs, ne sont pas liées à des divergences de point de vue sur ce qu'ils devraient être, mais à l'état des systèmes d'information et 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 [...]. On peut faire un tuning, mais à la base cela ne change pas le chiffre, si les ventes sont 100, elles sont 100 » (SFPA). On retrouve ici une manifestation de l'influence du secteur d'activité sur la dimension technique de la culture des métiers du reporting (voir 4.1.) : le calcul des indicateurs de performance est spécifique au secteur des assurances.*

## **5. DISCUSSION : QUEL EST L'IMPACT DE LA CULTURE DE METIER SUR L'INTEGRATION ?**

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 son impact sur l'intégration des systèmes de reporting, qui est toujours un enjeu important lors d'une acquisition, car elle est une condition nécessaire au suivi des performances de la filiale, et crée de ce fait un lien fort entre les firmes acquéreuse et acquise. Dans le terrain étudié, l'intégration des systèmes de reporting renvoie d'une part à l'établissement d'une relation entre la fonction reporting locale et la fonction reporting centrale, et d'autre part à un changement des processus locaux (définition des indicateurs de performance et transfert de tâches aux départements).

Nous souhaitons savoir si la culture de métier était ou non porteuse de convergence à ce niveau. Pour ce faire, nous avons proposé une représentation des cultures de métier, et repéré ses différentes composantes dans le cas. Nous avons ainsi montré qu'il existe une « culture des métiers du reporting », notamment caractérisée par un langage qui les distingue des autres fonctions de l'organisation, une représentation partagée des finalités du reporting et de la valeur ajoutée de ces métiers, et des modes de pensée communs (importance accordée à la justesse, la précision des données, relation au temps marquée par le respect des délais). Selon Chevrier (2000), les cultures de métier peuvent agir comme mécanismes fédérateurs 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* »<sup>9</sup>. Nous discutons maintenant de l'existence de tels mécanismes dans le cas de la culture des métiers du reporting.

### 5.1. CONTENU DE LA COMMUNICATION ET COMPETENCES PARTAGEES

Le contenu des échanges entre acteurs centraux et locaux portant essentiellement sur des sujets techniques, la relation entre ces deux niveaux de la fonction reporting doit reposer sur un minimum de terreau 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, et qui doivent être partagées par les différentes entités du groupe, puisque la cotation de celui-ci dans différentes places boursières les impose à toute filiale consolidée. Comme nous l'avons indiqué, la norme, si elle réduit le champ des possibilités, n'est pas toujours suffisamment précise pour imposer une solution unique, ce qui laisse 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. 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 cultures organisationnelles et/ou à des divergences d'intérêt et de stratégies d'acteur. D'autre part, les interprétations divergentes peuvent être liées au contexte national. La culture politique d'appartenance des interlocuteurs déterminerait alors le sens donné aux problèmes traités.

### 5.2. LANGAGE ET TRADUCTION

Si les problèmes qui sont au cœur de la communication se définissent en référence à un univers technique commun, ils nécessitent également un vocabulaire spécifique. Ce langage partagé n'exclut pas cependant d'autres niveaux de langages plus restreints (des « jargons »), qui renvoient à autant de spécialités professionnelles. Autrement dit, **le terrain**

---

<sup>9</sup> CHEVRIER, S., op. cit., p. 89

**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 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 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 simple existence d'une culture de métier, c'est la double appartenance de certains acteurs qui a un rôle intégrateur, favorisant la continuité de la ligne de reporting, entre le siège et les départements opérationnels locaux.**

### **5.3. REPRESENTATIONS PARTAGEES**

Outre un terrain technique et un vocabulaire communs, les membres des professions du reporting partagent également une 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 « locaux ». Autrement dit, **la conscience partagée du rôle professionnel n'est pas synonyme d'unité de pratiques**, et n'est donc pas incompatible avec une multitude de conceptions de 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.**

### **5.4. INFLUENCE DU SECTEUR D'ACTIVITE**

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 que l'on soit dans l'industrie automobile ou les services. La différenciation des secteurs d'activité compartimente donc les métiers et crée des phénomènes de niches 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 dans lequel elles sont mises en œuvre. L'exercice de ces métiers implique des connaissances propres à ce secteur, 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, porteuse de convergence dans le cadre de l'intégration post F&A.**

## CONCLUSION

De nos analyses, il ressort que le rôle des cultures de métier dans l'intégration post F&A est complexe, car les différents éléments qui les constituent ont un impact différencié. Si le terreau technique commun et le langage partagé peuvent, dans une certaine mesure, agir comme « facilitateurs », l'existence d'une conception commune du rôle professionnel n'est pas nécessairement synonyme de convergence. L'existence d'une culture de métier partagée n'efface pas les différences entre catégories d'acteurs, notamment liées à leur position dans l'organisation. Autrement dit, si le comportement des gens de métier repose sur des représentations et modes de pensée partagés, celui-ci 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). Par conséquent le rôle intégrateur de la culture de métier n'est pas absolu mais relatif.

Du point de vue de la gestion de l'intégration post F&A, les résultats de notre recherche montrent qu'il est possible de s'appuyer sur des échanges entre gens de métier pour créer de la convergence, à condition de repérer les autres variables qui interfèrent dans ces

relations, et en particulier leurs enjeux stratégiques. D'un point de vue plus académique, il conviendrait d'étendre cette analyse à d'autres variables, tels 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 de la culture de métier dans l'intégration post F&A étant complexe, son analyse doit par un questionnement des autres variables auxquelles elle s'articule.

## **BIBLIOGRAPHIE**

BARMEYER, C., MAYRHOFER, U. - *Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? - Gérer et comprendre. Annales des mines - 2002, N° 70, p. 24-33*

BERGER, P., LUCKMANN, T. - *La construction sociale de la réalité - Paris: Armand Colin, 1996, [2nde édition, titre original: "the social construction of reality", (1966)]*

BLAKE, R.R., MOUTON, J.S. - *How to achieve integration on the human side of the merger - Organizational dynamics - 1985, Vol. 13, N° 3, p. 41-56*

BOLLINGER, D., HOFSTEDE, G. - *Les différences culturelles dans le management - Paris: Les éditions d'organisation, 1987*

BUONO, A.F., BOWDITCH, J.L., LEWIS, J.W. - *When cultures collide: the anatomy of a merger - Human relations - 1985, Vol. 38, N° 5, p. 477-500*

CALORI, R., LUBATKIN, M., VERY, P. - *Control mechanisms in cross-border acquisitions: An international comparison - Organization Studies - 1994, Vol. 15, N° 3, p. 361-379*

CARTWRIGHT, S., COOPER, C.L. - *The role of culture compatibility in successful organizational marriages - Academy of management executives - 1993, Vol. 7, N° 2, p. 57-70*

CHATTERJEE, S., LUBATKIN, M., SCHWEIGER, D., WEBER, Y. - *Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital - Strategic Management Journal - 1992, Vol. 13, N° 5, p. 319-334*

CHEVRIER, S. - *Le management des équipes interculturelles - Paris: PUF, 2000*

CROZIER, M., FRIEDBERG, E. - *L'acteur et le système - Paris : Seuil, 1981*

D'IRIBARNE, P., HENRY, A., SEGAL, J.P., CHEVRIER, S., GLOBOKAR, T. - *Culture et mondialisation, gérer par delà les frontières - Paris: Editions du seuil, 1998*

DATTA, D.K. - *Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration - Strategic Management Journal - 1991, Vol. 12, N° 4, p. 281-297*

- DAVID, A.- *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées*- In : DAVID, A., HATCHUEL, A., LAUFER, R., *Epistémologie de la recherche. Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Fnege, 2000, p. 83-109
- DEMEURE, B. - *Fusion mode d'emploi* - Revue Française de Gestion - 2000, N° 131, p. 119-125
- DESCOLONGES, M. – *Qu'est-ce qu'un métier ?* – Paris : PUF, 1996
- D'IRIBARNE, P., HENRY, A., SEGAL, J.P., CHEVRIER, S., GLOBOKAR, T. - *Culture et mondialisation, gérer par delà les frontières* - Paris: Editions du seuil, 1998
- DUBAR, C. - *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles* - Paris: Armand Colin, 2000, [3ème édition revue]
- DUBAR, C., - *Les identités professionnelles* - In: KERGOAT, J., BOUTET, J., JACOT, H., LINHART, D. (éd.) - *Le monde du travail* - Paris: La découverte, 1998, p. 66-74
- EVRARD, K., PATUREL, R. - *L'intégration culturelle des opérations de croissance externe* - *Revue de gestion des ressources humaines* - 2000, N° 25, p. 23-38
- FRANCFORT, I., OSTY, F., SAINSAULIEU, R., UHALDE, M. - *Les mondes sociaux de l'entreprise* - Paris: Desclee de Brouwer, 1995
- JEMISON, D.B., SITKIN, S.B. - *Corporate acquisitions: a process perspective* - *Academy of Management Review* - 1986, Vol. 11, N° 1, p. 145-163
- JODELET, D.- *Aperçus sur les méthodologies qualitatives*- In: MOSCOVICI, S., BUSCHINI, F., *Les méthodes des sciences humaines*- Paris : PUF, 2003, p. 138-164
- LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W. - *Adapter les structures de l'entreprise* - Paris: Editions d'organisation, 1989, (1ère édition: 1967)
- 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*, 1981, Vol. 22, N° 2, p. 205-221
- MILES, M.B., HUBERMAN, A.M., *Analyse des données qualitatives*, Paris : De Boeck, 2003
- NAPIER, N.K. - *Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes : a review and suggested typology* - *Journal of Management Studies* - Vol. 26, N° 3, p. 271-289
- OLIE, R. - *Culture and integration problems in international mergers and acquisitions* - *European management journal* - 1990, Vol. 8, N°2, p. 206-215
- OLIE, R. - *Shades of culture and institutions in international mergers* - *Organization Studies* - 1994, Vol. 15, N°3, p. 81-405

- SAINSAULIEU, R. - *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation* - Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977, [3<sup>e</sup> édition]
- SAINSAULIEU, R. – *La construction des identités au travail- Sciences Humaines-* 1998, Hors série N° 20, p. 293-300
- SCHEIN, E. - *Three cultures of management: the key to organizational learning* - *Sloan Management Review* - 1996, Vol. 38, N° 1, p. 9-20
- SIEHL, C., LEDFORD, G., SILVERMAN, R., FAY, P. - *Preventing Culture Clashes from botching a Merger - Mergers and acquisitions* - 1988, Vol. 22, N°4, p. 51-57
- 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* – 2005, Vol. 4, p. 51-82
- TEERIKANGAS, S., VERY, P. - *The culture-performance relationship in M&A: from yes/no to how* - *British journal of management* - 2006, Vol. 17, N° 51, p. 31-48
- TRICE, H.M. - *Occupational subcultures in the workplace* - Ithaca, New York: ILR PRESS, 1993
- VAN MAANEN, J., BARLEY, S.R. - *Occupational communities: culture and control in organizations* - In: CUMMINGS, L.L., STAW, B.M. (éd.) - *Research in organizational behaviour* - Greenwich: JAI PRESS, 1984, Vol. 6, p. 287-365
- VERY, P., LUBATKIN, M., CALORI, R., VEIGA, J. - *Relative standing and the performance of recently acquired European firms* - *Strategic Management Journal* - 1997, Vol. 18, N° 8, p. 593-614
- VILLETTE, M. - *AXA, une croissance exponentielle (1975-1999). Entretien avec Claude BEBEAR* - *Gérer et comprendre* - 2002, N° 69, p. 4-17
- WALTER, G. - *Culture collision in Mergers and Acquisitions* - In: FROST, P., MOORE, G., REIS, L.M., LUNDBERG, C., MARTIN, J. (éd.) - *Organizational Culture* - Beverly Hills: CA/Sage, 1985, p. 301-314
- WEBER, Y. - *Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions* - *Human Relations* – 1996, Vol. 49, N° 9, p. 1181-1202
- WEBER, Y., PLISKIN, N. – *The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness* – *Information & Management* - 1996, Vol. 30, p. 81-90
- ZARCA, B. - *Identité de métier et identité artisanale* - *Revue Française de Sociologie* - 1988, Vol. 29, N° 2, p. 247-273