

SITUATION POST FUSION DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICE

Pascale Loussouarn

Université de Paris Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris Cedex 6

Résumé :

Ce document a pour objet d'illustrer, par un cas concret, l'efficacité de l'analyse systémique dans le domaine de l'organisation et du management . Plus précisément, il s'agit de mettre en lumière des influences multiples et complexes comme les courants culturels qui traversent une entreprise suite à une fusion.

En effet, la fusion fait vivre à l'ensemble des acteurs une crise culturelle. Loin des jeux politiques et des modifications de structures, à travers des imbrications financières, l'essentiel passe par des messages parfaitement audibles bien que discordants, dans toutes les fonctions de l'entreprises : stratégiques, fonctionnelles, opérationnelles.

Au plus haut niveau, l'appareil hiérarchique se place au profit d'une rentabilité élevée, tandis qu'une confrontation est orchestrée entre les tenants d'un certain paternalisme et ceux d'une culture libérale plus récente.

Au final, nous constaterons la prédominance de l'influence libérale sur la logique d'apprentissage et sur la logique néo- taylorienne, ces deux logiques étant instrumentalisées.

Situation post-fusion dans une grande compagnie de service

Il nous a semblé intéressant passer au crible de la grille de lecture culturelle les événements survenus au sein d'une grande compagnie d'assurance durant les quatre années suivant immédiatement son rachat et la fusion avec deux autre compagnies françaises.

L'analyse culturelle s'appuie sur l'analyse systémique en ce qu'elle rend cohérente les types d'organisation et des représentations – types qui les sous – tendent, c'est-à-dire les logiques organisationnelles néo – tayloriennes, libérales – compétitives et la logique d'apprentissage collectif.

D'après l'approche socio – technique [Michel Liu (1983)], l'organisation est un système ouvert au sens biologique du terme, c'est-à-dire une entité en échange permanent avec son environnement. C'est le cas de l'entreprise qui, pour survivre, est en relation permanente avec ses clients, ses distributeurs, son environnement juridique et reste soumise à des influences sociétales multiples.

Dans cet article, nous considérerons comme un système l'une des branches d'activité de la Compagnie d'assurance : la branche collectives.

Le système comprend plusieurs espaces ou sous-systèmes, en fonction du type d'activité exercé :

- L'espace stratégique qui définit les axes de la politique des Collectives,
- L'espace fonctionnel qui conçoit des outils et des produits et mène des projets,
- L'espace opérationnel qui réalise les opérations.

Nous proposons une représentation de l'entreprise comme un ensemble de structures formelles traversées par des mouvements culturels qui, à l'image de corps étrangers dans un corps vivant, sont intégrés ou rejetés par l'organisation (voir figure 1 en fin de document).

Pour en revenir à la fusion dans notre système national « branche collective », les acteurs vivent une crise culturelle car ils sont soumis à différentes influences.

L'influence Libérale compétitive provient de l'espace stratégique international : l'actionnaire. Celui-ci n'a qu'une seule exigence, la rentabilité, mais attend également une Information comptable et financière transparente : condition d'une responsabilité décentralisée.

L'appareil hiérarchique est donc placé au service d'une rentabilité élevée.

Dans la logique Libérale compétitive : l'organisation est un lieu de libre initiative et de compétition inter - individuelle. Il n'y a pas de contradiction entre les objectifs individuels et collectifs, selon la théorie de la main invisible.

Dans l'Espace Stratégique National, à la tête de la branche « collective », nous assistons à la confrontation entre :

- les tenants d'une culture paternaliste avec une pratique longue de l'apprentissage collectif et du dialogue social,
- les acteurs issus de compagnies plus jeunes, très hiérarchiques, avec une influence libérale.

L'espace opérationnel s'oriente de plus en plus vers le client et s'adapte donc aux nouvelles exigences libérales.

Les commerciaux sont mobilisés sur la relance commerciale.

Les gestionnaires ont compris que garder un client c'est maintenir l'emploi.

Mais il existe des freins issus de nombreuses années d'organisation néo-taylorienne, et qui touchent les domaines informatiques, budgétaires et réglementaires :

- l'outil informatique n'est pas ou peu adapté aux nouvelles exigences du client,
- les vrais gisements de productivité ne sont pas exploités : certaines activités ne sont pas informatisées,
- les règles de gestion du personnel et les instructions de gestion des contrats d'assurance restent de véritables freins à l'adaptabilité et à la recherche de productivité.

En termes culturels, la traduction de ces freins provient de la pré-existence de logiques nettement tayloriennes.

Pour satisfaire le client, il devient nécessaire à la fois de réduire ces freins et de gérer la complexité de l'entreprise en co-construisant avec le client le niveau de service qu'il demande.

Dés lors, les axes de solution passent par l'appropriation des ressources fonctionnelles par les opérationnels, c'est-à-dire la remise en cause de l'organisation taylorienne qui sépare clairement les activités de conception et d'exécution.

Du côté de l'espace fonctionnel, certains acteurs (Marketing), qui possèdent une culture de projet et d'apprentissage, tentent de mobiliser l'ensemble des collaborateurs vers le décloisonnement et la transversalité, mais ne réussissent que partiellement.

D'autres acteurs fonctionnels (informatique) ont un effet taylorien rigidifiant lorsque leurs choix, motivés par des raisons techniques et budgétaires, sont imposés aux acteurs des compagnies fusionnées, sans tenir compte des bonnes pratiques existant de part et d'autres.

En conclusion, nous constatons la prédominance de l'influence Libérale sur la logique d'apprentissage et sur la logique taylorienne, ces deux logiques étant instrumentalisées par la culture libérale.

Ces phénomènes peuvent s'expliquer par l'existence de zones de libre échange culturel qui existaient avant la fusion et qui ont fortement contribué à faire évoluer la culture des différentes organisations vers une culture commune.

On sait que des groupes identitaires ont une influence dans le fonctionnement et la transformation d'une organisation [Géraldine de Bonnafos (1994)]. Si on définit le groupe identitaire comme un ensemble d'individus qui partagent la même vision de leurs rôles et de leur place dans l'entreprise et qui donnent le même sens à leur travail, alors on peut penser que l'espace vécu par les personnes de l'entreprise (et non l'espace formel) est quasiment superposable à de tels groupes.

Dés lors, on peut constater que l'existence de ces groupes prend naissance dans certains cercles informels et commencent à créer une culture [Michel Liu (2001)] qui leur est propre, c'est-à-dire un langage et des représentations communes pour se comprendre, des règles de fonctionnement et de régulation pour pouvoir vivre ensemble, et des systèmes transversaux pour pouvoir agir ensemble.

Par exemple : les sites de province sont soumis à des influences multiples (issues des différentes activités ou branches) mais font apparaître une culture spécifique à chaque site (voir la réorganisation du site de Reims, ci-après).

Il existe donc d'autres espaces d'échanges que ceux qui apparaissent formellement dans les organigrammes par fonction et par projet, et ces espaces semblent avoir une capacité d'action autonome très importante, qu'on pourra tenter d'appréhender à Reims.

Nous proposons de baptiser ces espaces : « espaces de Libre échange culturel ».

Les échanges sont libres dans le sens¹ où ils sont librement consentis et non formalisés, un peu à l'image d'un réseau relationnel, voire amical.

¹ Le terme « autonome » aurait été plus juste

Toutefois, il ne s'agit pas d'un réseau amical ni d'un réseau relationnel basé sur les affinités entre les personnes : ce qui fonde les espaces de libre échange, c'est la nécessité.

En effet, La fusion a créé une crise culturelle qui se traduit, pour les acteurs, par le sentiment d'une situation de plus en plus floue et par la conscience que les choix du passé ne peuvent plus fonder l'avenir.

La première motivation des acteurs est donc bien d'échanger, de chercher de l'information pour avoir une vision à la fois plus globale et plus claire de la situation.

Les informations obtenues dans le cadre de ces échanges permettent le plus souvent de relativiser et de replacer dans un contexte général les informations qui sont transmises par les différentes voies hiérarchiques.

Les informations données sont également libres dans la mesure où certaines, confidentielles, peuvent être passées sous silence et ne pas être diffusées au réseau.

C'est ainsi que ces échanges permettent de se faire une représentation collective de la réalité.

Les espaces de Libre échange culturel créent donc une transversalité qui fait apparaître la primauté des processus d'échanges non formels sur les processus d'information hiérarchiques et par fonction.

Mais la motivation principale est d'agir ensemble.

Pour que l'action puisse s'accomplir et que l'espace de libre échange culturel puisse perdurer le temps de résoudre une question importante, des règles de fonctionnement et de régulation apparaissent.

C'est à Reims que nous avons pu le mieux observer le fonctionnement d'un espace de libre échange culturel.

Le site de Reims bénéficie d'une micro- culture : créé en 1968 au moment des mouvements contestataires, il devait devenir le siège social de l'une des anciennes compagnies.

La réorganisation du site a été réalisée en deux étapes.

En 1998, les syndicats s'opposent à la disparition de Reims donc 2 activités perdureront.

Tous les acteurs (DRH, hiérarchies locales) sont animés d'un même objectif : assurer la pérennité du site.

En 2001 : cette pérennité est enfin assurée, à la condition que les acteurs respectent certaines contraintes.

80 personnes ont perdu leur activité, et doivent être réparties entre les 2 activités restantes, il est décidé de renforcer les portefeuilles de ces 2 activités pour garantir une activité à l'ensemble des salariés du site.

La répartition des salariés cadres et non cadres est pilotée par la DRH qui demande aux responsables locaux d'élaborer des projets d'organigrammes.

Les responsables locaux se concertent et réalisent les affectations de personnel par ajustements mutuels, grâce à la coordination de la DRH, organe de régulation privilégié.

Cette réorganisation n'aurait pas été possible sans l'existence d'un débat, qui n'a pas évité les confrontations, d'un projet commun (pérennité du site) ni de valeurs communes (valeurs sociales, qui n'excluent pas le souci de l'efficacité).

Et demain ?

Deux scénarios possibles :

- l'un accentuant encore la logique libérale et les résultats à court terme,
- l'autre rétablissant une culture d'apprentissage, plus efficace sur le long terme mais nécessitant un investissement initial en temps et en coordination.

En conclusion :

La Relance commerciale en 2000 et 2001 ne semble pas se confirmer pour 2002. Mais l'actionnaire a besoin d'une croissance lente et régulière, avec une rentabilité élevée.

Scénario 1 : la logique libérale compétitive règne sans partage.

Pour assurer la rentabilité, certains verrous d'origine néo-taylorienne peuvent sauter .

Si la logique libérale règne sans partage : le lien social basé sur le maintien de l'emploi pourra-t-il perdurer lorsque les objectifs de réduction d'effectifs sont renouvelés chaque année ?

L'Outil informatique sera modifié à la marge pour rationaliser sans consommer trop de budgets (rentabilité) ? Ceci qui pose la question de la remise en cause du lien social, qui devient le projet de l'actionnaire : la rentabilité. Cette logique à court terme peut amener l'ensemble des acteurs de l'entreprise à « faire des coups » et à adopter une attitude de mercenaire. Toutefois, on peut se demander si ce nouveau lien social va être accepté par l'ensemble des acteurs. En effet, d'une part, les valeurs sociales sont encore très présentes dans la compagnie. D'autre part, l'organisation est soumise à des mouvements sociétaux profonds qui, s'ils considèrent le capitalisme comme le seul modèle de société encore crédible, en voient aussi les limites sur l'écologie, la gouvernance de la planète, comme en témoignent l'ampleur des mouvements anti – mondialisation.

Scénario 2 : Sortir de la crise culturelle par une démarche d'apprentissage collectif

Depuis peu, le système des assurances collectives est désormais dirigé par des acteurs en provenance d'un Groupe identitaire particulier qui s'appuie sur une culture néo-taylorienne avec de fortes influences démocratiques.

Dès lors, une démarche d'apprentissage collectif est possible à certaines conditions :

- une volonté d'engagement de tous,
- attitude des décideurs en faveur du partage du pouvoir,
- travail conjoint des fonctionnels et des opérationnels,

- objectifs et moyens négociés,
- mise en place d'un pilotage.

L'élaboration récente d'un Plan stratégique peut conduire sortir de la crise mais certains écueils sont à redouter :

- conserver des Groupes de Travail par Marché/circuit recrée de la segmentation peut nuire à la transversalité,
- l'ensemble des acteurs aura besoin de temps pour s'approprier la démarche, or les délais imposés sont courts et nuisent à la maturation d'une construction collective.

Figure 1 : Système branche Collectives et Espaces de libre échange culturels

