

## **Les fusions dans le secteur de l'assurance : des mariages de raison parfois mouvementés**

Bertrand Venard

Volume 71, Number 3, 2003

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1092693ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1092693ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

ISSN

1705-7299 (print)

2371-4913 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Venard, B. (2003). Les fusions dans le secteur de l'assurance : des mariages de raison parfois mouvementés. *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*, 71(3), 381–396. <https://doi.org/10.7202/1092693ar>

Article abstract

Mergers are an important aspect of today's world economy. The insurance sector is also concerned by this external growth strategy. A successful example is the one of AXA whose fast international growth is partly the result of this strategy. Whatever the success of AXA in merging various companies world-wide, it is necessary to avoid a too idealistic view on merger consequences and, on the contrary, to acknowledge potential economic and managerial difficulties. The aim of this article is to describe difficulties which could arise after a merger in the insurance sector. A case study approach will be used for this purpose, using the case of a merger between two French insurance companies. After presenting the history and the culture of both companies, the merger will be described. The main economic and managerial difficulties will be highlighted.

## Les fusions dans le secteur de l'assurance : des mariages de raison parfois mouvementés

par Bertrand Venard

### RÉSUMÉ

Les fusions sont une réalité importante dans le monde économique actuel. Le secteur de l'assurance n'échappe pas à cette logique de croissance externe. On peut citer le cas exemplaire de la société AXA, dont la croissance internationale rapide est en partie le fruit de cette stratégie. En dépit du caractère emblématique de l'exemple d'AXA, il ne faut pas avoir une vision trop idéalisée des conséquences d'une fusion et être conscient des nombreuses difficultés tant économiques que managériales qui peuvent en résulter. Notre propos est ici de décrire certaines difficultés d'une fusion dans le secteur de l'assurance. Nous nous fonderons sur une étude du cas d'une fusion entre deux entreprises d'assurance françaises. Nous présenterons, dans un premier temps, l'histoire et la culture des deux entreprises à l'origine de la fusion. Puis, nous expliquerons le déroulement de la fusion entre les deux entreprises. Enfin, nous décrirons les difficultés, notamment culturelles, provenant de cette fusion.

**Mots clés :** Assurance, fusion, culture, France, histoire.

### ABSTRACT

Mergers are an important aspect of today's world economy. The insurance sector is also concerned by this external growth strategy. A successful example is the one of AXA whose fast international growth is partly the result of this strategy. Whatever the success of AXA in merging various companies world-wide, it is necessary to avoid a too idealistic view on merger consequences and, on the contrary, to acknowledge potential economic and managerial difficulties. The aim of this article is to describe difficulties which could arise after a merger in the insurance sector. A case-study approach will be used for this purpose, using the case of a merger between two French insurance companies. After presenting the history and the culture of both companies, the merger will be described. The main economic and managerial difficulties will be highlighted.

**Keywords:** Insurance, merger, culture, France, history.

### L'auteur :

Bertrand Venard est professeur à Audencia-Nantes, Ecole de Management, France. Cet article a été finalisé alors que l'auteur était Research Fellow au sein de la Wharton School.

## ■ INTRODUCTION

Les fusions sont une réalité importante dans le monde économique actuel. Le secteur de l'assurance n'échappe pas à cette logique de croissance externe. Par exemple, le développement de la société AXA est une suite d'acquisitions sur l'ensemble de la planète, qui ont été fusionnées les unes aux autres. Cette stratégie a transformé, en une trentaine d'années, une petite mutuelle française en un groupe international puissant.

Les fusions entre des compagnies d'assurance peuvent avoir de nombreux avantages (Cummins, Tennyson, Weiss, 1999 ; Akhigbe, Madura, 2001) :

– Premièrement, la fusion peut impliquer des économies d'échelle. En effet, la fusion de deux entités peut diminuer le coût moyen de production et de distribution du service d'assurance. Cette diminution du coût peut résulter notamment d'un usage des moyens technologiques sur une plus grande base de clientèle (Venard, 1999). On a alors une diminution du coût moyen de transaction, les coûts fixes étant rapportés à un plus grand nombre de transactions.

– Deuxièmement, la fusion peut être l'occasion de réorganiser les activités de la nouvelle entité créée, avec notamment la suppression des services redondants ou le redéploiement des réseaux de distribution. Les ressources restantes seront alors utilisées de manière plus efficace. En cas d'acquisition d'une firme par une autre, un des objectifs de l'entreprise réalisant l'acquisition sera de découvrir dans quelle mesure sa cible était gérée, de manière efficace ou pas, et de mettre en œuvre les changements nécessaires (Grossman, Hart, 1981).

– Troisièmement, les deux entreprises à l'origine de la fusion peuvent profiter mutuellement de l'expertise de chacune. Il peut en résulter une augmentation globale de l'expertise et de la capacité d'innovation. Un phénomène d'apprentissage peut naître de la fusion des ressources (Ireland, Hitt, Vaidyanth, 2002). Au-delà de la simple accumulation des expertises, auparavant disjointe, la fusion peut être l'occasion d'innover en essayant de trouver de nouvelles manières de faire.

– Quatrièmement, un avantage peut être le meilleur positionnement concurrentiel de la nouvelle compagnie d'assurance. Ainsi, la fusion peut augmenter la notoriété et améliorer l'image auprès des consommateurs. Ceci peut simplement découler de l'augmentation de la part de marché. De plus, la fusion peut être l'occasion de repen-

ser l'offre d'assurance. En effet, la fusion peut entraîner la création de nouveaux produits communs.

– Cinquièmement, la fusion peut entraîner des avantages au niveau de la gestion des risques. En fonction des types de portefeuilles de risques des deux entités, la nouvelle entreprise peut profiter d'un effet de taille avec un plus grand nombre de risques assurés et un effet de composition, la diversification des risques diminuant le risque global (Venezian, 1984). Ainsi, un assureur automobile peut décider de fusionner avec un assureur multirisques habitation, ceci lui permettant de diversifier ses risques. Un autre exemple est celui d'une fusion transnationale dont un objectif peut être la mutualisation des risques, la nouvelle entité assurant des risques relatifs à différents marchés étrangers.

– Sixièmement, la fusion peut entraîner des avantages financiers. La fusion peut, par exemple, améliorer la solvabilité de la nouvelle compagnie d'assurances (BarNiv, Hathon, 1997). Un effet pourra être d'améliorer la capacité de négociation de la nouvelle entité sur les marchés financiers pour lever des fonds. Les synergies sont d'ailleurs souvent une motivation essentielle dans une fusion, ceci en particulier après une période d'instabilité financière (Chamberlain, Tennyson, 1998).

Mais il ne faut pas avoir une vision trop idéalisée des conséquences d'une fusion et être conscient des nombreuses difficultés qui peuvent en résulter. Au niveau économique, certains auteurs ont notamment souligné les risques systémiques qui pouvaient en découler (Mishkin, 1999 ; De Nicola, Kwast, 2002). Dans le domaine managérial, certains auteurs soulignent que les  $\frac{3}{4}$  des fusions n'atteignent pas les objectifs fixés (Marks, Mirvis, 1998). Il faut toutefois remarquer les contradictions des auteurs avec des « statistiques d'échecs », parfois fantaisistes variant de 15 % à 80 % (Lajoux, 1998).

Néanmoins, on peut considérer une fusion de deux entreprises comme un mariage forcé, parfois difficile, entre deux entités aux cultures organisationnelles plus ou moins différentes.

Notre propos est ici de décrire certaines difficultés qui peuvent résulter d'une fusion dans le secteur de l'assurance. Nous nous fonderons sur une étude du cas d'une fusion entre deux entreprises d'assurance françaises. Même si cette fusion a eu lieu il y a quelques années, nous avons changé les noms des deux sociétés afin de préserver leur anonymat. Il s'agit de deux sociétés françaises créées au XIX<sup>e</sup> siècle. Leur fusion entraîna la constitution d'un groupe, « Topaze » qui devint alors une entreprise de premier plan sur le

marché français, essentiellement dans le secteur dommages. Notre matériau principal sera donc la monographie d'une fusion entre deux sociétés particulières. Ces sociétés présentent un certain nombre de caractéristiques spécifiques, liées à leur histoire et à leur culture. Une approche par monographie est bien adaptée pour analyser une culture organisationnelle, dès lors que l'on ne s'intéresse pas seulement aux aspects visibles de la culture mais aussi à ses éléments plus implicites (Schein, 1992).

Nous présenterons, dans un premier temps, l'histoire et la culture des deux entreprises à l'origine de la fusion de la société. Puis, nous expliquerons le déroulement de la fusion entre les deux entreprises. Enfin, nous décrirons les difficultés provenant de cette fusion.

## ■ L'HISTOIRE DE DEUX SOCIÉTÉS : LA BIENVEILLANTE ET LA PATRIMONIALE

L'histoire de la société Topaze est d'abord celle de deux sociétés qui ont fusionné dans la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle : la Bienveillante et la Patrimoniales. L'histoire des deux sociétés va nous permettre de présenter leur culture spécifique.

La Bienveillante fut créée en 1861 sous la forme d'une mutuelle. Elle adopta le statut d'une société anonyme à primes fixes en 1874. En 1880, la société Bienveillante Incendie fut créée.

La compagnie fut fondée sur la base d'une innovation sociale. Son fondateur, Hector Marais, avait pris conscience de la nécessité de créer une assurance collective contre les accidents du travail dont étaient victimes les ouvriers. Il proposait de garantir des indemnités aux ouvriers et la responsabilité du patron contre le recours de l'ouvrier. De 600 assurés à la fin de 1862, la société en comptait 15 000 assurés à la fin 1864. Le fondateur obtint le grand prix de l'économie sociale de l'exposition universelle de 1900.

Cette innovation sur le marché de l'assurance est considérée comme une des bases du droit du travail en France. C'est également une des toutes premières sociétés d'assurances contre les accidents au monde, la France devançant la Grande-Bretagne, pays le plus innovateur dans ce domaine au xix<sup>e</sup> siècle.

Très vite, la société entame une politique de diversification de sa gamme de produits. Dès la fin de 1869, la société se diversifie

dans le domaine de l'assurance des chevaux et des voitures (ancêtre de l'assurance automobile), puis de la couverture des risques d'accidents des sapeurs-pompiers (1876), de responsabilité civile des pharmaciens (1888), des accidents causés par les ouvriers (1891), des accidents de chasse et de bicyclette (1896).

Dans le même temps, la société élargit son rayon d'action en installant ses agences dans les grands centres industriels : à Saint-Etienne (1868), à Lyon (1869), à Marseille (1869), ... Cet élargissement permettra à la société de survivre aux événements de la Commune de Paris en 1871. La compagnie comptera 450 succursales en 1900 contre 482 en 1949.

Remarquons que les agents de la Bienveillante n'étaient pas exclusifs. En effet, comme les compagnies d'assurances n'offraient pas une gamme complète de produits, de nombreux agents étaient mandataires de plusieurs sociétés. Si une société décidait de se diversifier en développant sa gamme, elle risquait d'empiéter sur l'activité de ses agents. Elle pouvait alors soit racheter le portefeuille, l'ensemble des contrats souscrits par son agent pour une compagnie concurrente, soit indemniser son agent si aucun accord n'était trouvé avec son concurrent. Dans les deux cas, la diversification entraînait un coût important. Lorsque la société Phénix décida de créer une société accidents, elle avait un certain nombre d'agents communs avec la Bienveillante. Cette dernière développa, en contre-attaque, sa branche incendie.

La présentation de l'histoire de la Bienveillante nous permet déjà d'entrevoir quelques traits de sa culture. En effet, le fait que la Bienveillante ait d'abord été une mutuelle, et qu'elle ait été créée par un « génial » innovateur, préoccupé par le bien-être social, explique sa culture, dont le maître-mot peut être : être la mère nourricière ». En effet, cette société avait une mission sociale et se considérait comme étant au service de la société, envisagée comme une communauté d'êtres humains. Ainsi, un agent nous fit remarquer : « *La Direction de la compagnie aimait les hommes : ses employés et les agents. Un peu à l'image de son fondateur, qui avait décidé de créer la société en prenant conscience des accidents du travail qui décimaient les ouvriers* ». Un cadre nous fit ainsi remarquer : « *Un grand dessein soutenait le dynamisme de la société; le mot d'ordre était le développement en soutenant les agents* ». Les rapports qu'elle entretenait avec son personnel et ses agents étaient empreints de cette philosophie.

En effet, il faut remarquer que les relations interpersonnelles étaient caractérisées par une valorisation des individus et une grande

émotion dans les relations. Ainsi, les individus avaient un sens profond du respect des autres, « *un véritable souci de l'autre* », selon un dirigeant. Par exemple, un agent souligna : « *On était considéré comme une personnalité, un partenaire que l'on respectait* ». Un autre agent nous déclara : « *Quand on allait au siège, on était reçu par les Directeurs, même sans rendez-vous* ».

Au-delà de la considération réciproque, il faut aussi souligner les modalités de relations entre les individus. De manière générale, le personnel de la Bienveillante et les agents se font écho pour souligner la « *chaleur des relations humaines* » de la Bienveillante. Ainsi, un dirigeant nous déclara : « *À la Bienveillante, il existait une trame émotionnelle, affective dans les relations entre les employés (surtout les inspecteurs) et les agents* ».

Ce « *respect des hommes* » allait de pair avec une délégation des décisions dans la hiérarchie de l'entreprise, notamment au niveau des inspecteurs. De plus, de nombreuses décisions étaient prises avec les agents, ceux-ci soulignant « *un réel esprit de concertation avec la compagnie* ». Ainsi un agent déclara : « *À la Bienveillante, il y avait des rapports humains, on rencontrait directement les dirigeants* ».

Le travers de la « *mère nourricière* » semble avoir été de « *dépenser sans compter* », « *d'aimer le faste* ». Un cadre illustre ce propos en décrivant une délégation régionale « *luxueuse* », avec piscine, parc, chambres spacieuses, salles de bain revêtues de marbre. Un agent remarqua ainsi : « *À la Bienveillante, on savait vivre!* ». Un cadre dirigeant souligna aussi : « *Dans cette compagnie, les gens étaient urbains et se voyaient après le travail. Ils savaient vivre. Ils aimaient le faste. Ils vivaient avec un véritable sens du prestige* ».

D'ailleurs au moment de la fusion, il y avait « *35 cadres de Direction à la Bienveillante, contre 10 à la Patrimoniaire, alors que le CA était seulement 30 % supérieur à la Bienveillante* », selon un cadre de Direction de Topaze.

## ■ L'HISTOIRE ET LA CULTURE DE LA PATRIMONIAIRE

À l'inverse de la Bienveillante, créée à partir d'une vision sociale d'un innovateur, la création de la Patrimoniaire reposa sur la prise en compte d'une « *niche commerciale* » par un groupe d'entrepreneurs.

Vers la fin de l'année 1876, le conseil d'administration d'un établissement de crédit français, le Crédit Patrimonial décida de créer une nouvelle société d'assurance contre l'incendie. Ce projet lui fut refusé par le gouvernement de l'époque. Conscients du marché à exploiter, trois dirigeants de cet établissement réunirent alors un groupe d'hommes d'affaires pour créer en 1877 une nouvelle société : la Patrimoniale-Incendie, autonome par rapport au Crédit Patrimonial.

Le développement de la société se fit d'abord par croissance externe. Grâce à un capital considérable pour l'époque, la première décision stratégique de la compagnie fut de racheter le portefeuille de la société La Paix fondée en 1868 (Richard, 1956). Le rachat du portefeuille de la société d'assurance maritime La Lyonnaise fut opéré en 1879.

La firme se positionne très vite sur des créneaux d'expertises techniques. En 1879, la Patrimoniale-Transports fut créée en vue d'exploiter la branche maritime et transports. Elle fera très vite figure de spécialiste de l'assurance de la marine à voile, des « clippers », puis des navires à vapeur. Elle sera, pendant longtemps, l'unique assureur des transports de billets de banques, de titres et de bijoux. Dès 1881, le conseil d'administration décida de développer la compagnie davantage dans le domaine des assurances accidents (non plus seulement dans le domaine du transport).

En mars 1880, la compagnie commença à nommer des agents pour la représenter. L'année 1902 marque l'entrée dans le conseil d'administration d'une grande banque française. L'entre-deux-guerres correspondit à une période d'essor constant de la société et à sa mise en conformité avec les législations successives. En janvier 1947, la branche accidents du travail fut supprimée à cause de son absorption par la sécurité sociale. Les actionnaires, devant le déficit record de l'année 1948, firent mettre en oeuvre une politique de réduction des frais généraux.

De Patrimoniale Incendie, la société devint la Patrimoniale-Tiard en 1960. Un groupe fut créé en 1970 qui comprenait les sociétés TIARD, Vie et Capitalisation, ainsi que d'autres petites compagnies dont la Viennoise et la Nation Complémentaire.

L'histoire de la Patrimoniale peut être résumée par l'exploitation d'une succession de « niches commerciales », grâce à une expertise technique très pointue (par exemple, le transport), dans un cadre de gestion serrée. La culture de l'entreprise Patrimoniale peut donc se résumer par les deux mots : technique et gestion. Elle s'oppose par bien des traits à celle de la Bienveillante.

Le comportement des employés reflétait la culture de l'entreprise : « *On aurait dit des cadres de banque, compétents mais froids et suspicieux* », nous fit remarquer un agent. Les cadres de la Patrimoniaire étaient tout à fait conscients de ce trait de la culture organisationnelle. Ainsi, un cadre nous rappela : « *Nous étions austères. Le management était rigide. Ce qui comptait, c'était la gestion de l'acquis; il n'y avait pas, par exemple, de stratégie de développement du nombre de points de vente* ».

La relation de la Patrimoniaire avec ses agents était assez coercitive. Un inspecteur nous déclara : « *On avait une approche stricte des agents* ». L'attitude vis-à-vis du réseau était assez négative. Elle correspondait à un climat de méfiance réciproque. Ainsi, un cadre dirigeant souligna avec beaucoup de conviction : « *Beaucoup d'agents sont des fripouilles* ». Un autre cadre de la Patrimoniaire fut encore plus véhément : « *Les agents sont des voleurs, il faut prendre garde à ce qu'ils font. Ils sucent le sang de la compagnie. Les clients, véritables truands, sont leurs complices* ».

Compte tenu des rapports difficiles entre la compagnie et les agents, un comportement d'infidélité apparut très vite chez les agents. En effet, le grand respect apporté aux règles de souscription et à la surveillance des portefeuilles obligeaient les agents à placer les risques refusés dans d'autres compagnies. Un agent remarqua ainsi : « *Les règles étaient si strictes et les souscripteurs si peu flexibles que chaque agent prit l'habitude de travailler en courtage* ».

Les procédures de contrôle, au dire des agents et des employés, très élaborées, permettaient de « *verrouiller le réseau* ». Un cadre du département sinistre remarqua ainsi : « *Les règles de souscription ont toujours été très rigides à la Patrimoniaire* ». De même, la structure organisationnelle de la Patrimoniaire était caractérisée par une forte spécialisation verticale. Ainsi, de nombreuses décisions étaient centralisées au siège de la société.

Il faut donc souligner le caractère assez négatif de certains traits de la culture organisationnelle de la Patrimoniaire. L'image globale de l'entreprise était en partie celle de la méfiance, du contrôle et de la centralisation.

Mais il faut aussi remarquer les éléments positifs de cette culture. Car la culture organisationnelle de la Patrimoniaire est aussi celle de la rentabilité, de la bonne gestion et du respect des équilibres techniques. Un agent remarqua ainsi : « *À la Patrimoniaire, on était capable de réagir très vite quand on était dans les critères de souscription. Les résultats des agents étaient souvent très bons au niveau du rapport sinistres à primes* ». Un inspecteur souligna pour sa part : « *On était*

*des gestionnaires méticuleux. L'important ce n'était pas de se développer à tous prix. Il fallait d'abord souscrire de bons risques ».*

## ■ LE DÉROULEMENT D'UNE FUSION MOUVEMENTÉE

Dès la fin de 1977, des rapprochements financiers entre les deux sociétés furent entamés sous le couvert d'une holding. En 1981, la fusion devenait effective. Les sociétés Topaze Tiard et Topaze Vie furent créées par le regroupement des portefeuilles dans deux sociétés distinctes : dommages et vie. Plusieurs niveaux d'actions furent choisis afin de faciliter la réalisation de la fusion.

D'une part, l'accent fut mis sur la mise en place d'une informatique commune. Il fut ainsi décidé un « *regroupement rapide des départements informatiques* ». Un ordinateur central unique fut mis en service. De plus, le nombre de terminaux fut augmenté dans la société. En 1981, la compagnie disposait en tout de 150 terminaux, soit 1 terminal pour 20 employés. En 1984, le ratio était de 1 terminal pour 10 employés, en 1985 de 1 pour 8 employés. Les tâches de gestion gérées par le nouveau système furent de plus en plus nombreuses, à commencer par la production automobile et un nouveau système de gestion des sinistres. Cette décision impliquait la mise en place d'un système unifié de traitement de l'information et la standardisation des procédures de gestion. Dès 1984, le nouveau système d'information pouvait traiter 2 400 000 polices et 350 000 dossiers de sinistres.

D'autre part, la direction de l'entreprise décida d'unifier les produits et de créer de nouveaux produits pour les principaux risques : l'automobile, l'habitation, la santé, les transports, la navigation de plaisance en 1983, puis la chasse, les pertes d'exploitation, la multirisque non occupant, la multirisque commerçants-artisans, les risques informatiques, etc.

Par ailleurs, une stratégie de décentralisation fut opérée. Certaines activités techniques et commerciales furent transférées à dix délégations régionales. Cette stratégie avait pour but d'assister les agents sur le terrain, tant d'un point de vue commercial que technique. Cette décentralisation concernait toutes les branches de produits, et tous les domaines de la production, des sinistres. Dès 1982, la grande majorité des activités de souscription était décentralisée. Cette stratégie fut facilitée par les moyens informatiques permettant

des transferts d'information rapides et peu chers. Ainsi, un cadre de Topaze souligna : « *Les moyens de communication n'étaient pas les mêmes en 1981 que maintenant, il fallait être plus près du réseau* ».

Enfin, le transfert du siège de l'entreprise fut opéré en 1984 dans un immeuble unique à Paris. À cette occasion, toute la politique de communication fut revue, en particulier la charte graphique, avec un nouveau logo. La décision de regroupement des services centraux avait été prise par la direction générale dès le printemps 1981.

## ■ LA FUSION : UN MARIAGE FORCÉ, SOURCE DE DIFFICULTÉS

Cette fusion fut décidée par les actionnaires et les dirigeants des deux sociétés. Les employés et les agents l'acceptèrent comme un mariage forcé, entre deux sociétés qui étaient auparavant concurrentes. Globalement, les employés et les agents avaient un sentiment de fierté de participer à une « *entreprise importante* », à une « *grande société* ».

Néanmoins, les employés et les agents s'accordaient pour reconnaître que la fusion s'était mal passée. Un cadre de direction nous fit remarquer avec lucidité : « *La fusion a été une véritable lutte entre deux compagnies et a laissé des séquelles à la compagnie* ». La fusion a même constitué un « traumatisme » pour certains. Par exemple, certains agents ont été jusqu'à penser que la compagnie voulait se « débarrasser d'eux ». Certains agents ont reconnu avoir commencé un courant d'affaires avec la concurrence à cette époque, face aux résiliations de la surveillance du portefeuille, de la politique tarifaire et de souscription.

Au-delà du constat des difficultés, il faut en comprendre les raisons.

– Une première raison fut le manque de congruence entre les cultures organisationnelles des deux sociétés. Il n'était pas facile d'associer deux entreprises aussi différentes. On pourrait même souligner que les deux cultures s'opposaient presque au terme à terme. En effet, à l'opulence de la Bienveillante s'opposait la parcimonie de la Patrimoniaire. Au souci du développement de la Bienveillante s'opposait le souci de la gestion de la Patrimoniaire. L'autonomie de décisions dans la ligne hiérarchique de la Bienveillante était en contradiction avec la faiblesse de l'autonomie à la Patrimoniaire. D'un côté, la Bienveillante était une entreprise innovante, flexible et

rapide, en fait constituée selon le paradigme organique de Burns et Stalker (1961). D'un autre côté, la Patrimoniale se concevait comme une bureaucratie efficace, normalisée et très contrôlée, une entreprise conçue selon le modèle mécanique.

– Deuxièmement, des difficultés sont apparues à cause d'un cadre cognitif spécifique, fondé en partie sur une survalorisation par chaque individu de la culture de son groupe antérieur d'appartenance et une dévalorisation réciproque de la culture de l'autre organisation.

La survalorisation de chaque entité portait notamment sur les éléments les plus forts de la culture d'appartenance de chacun. Ainsi à la Bienveillante, les individus valorisaient la « *soif de conquête* », « *le savoir-vivre* », « *l'ambition* ». À la Patrimoniale, les individus valorisaient « *la bonne gestion* », « *la qualité des procédures* », « *la capacité à générer des bénéfices* ».

Cette valorisation va évidemment de pair avec une certaine dévalorisation de l'autre compagnie. Ainsi, un ancien dirigeant de la Patrimoniale nous déclara avec une pointe de cynisme : « *L'objectif de la Bienveillante était le bien-être de ses employés, le but de son Président était d'en faire une société en autogestion, sans se soucier des résultats* ». Un autre cadre de la Patrimoniale fut acerbe sur ce qui était vu du point de vue de la Bienveillante comme une valeur ajoutée : « *À la Bienveillante, on déroulait le tapis rouge devant les agents, on se congratulait* ».

Les membres des deux organisations dévalorisaient l'autre entreprise, en établissant des comparaisons entre les deux. Ainsi, un cadre nous déclara : « *Si la fusion n'avait pas eu lieu, la Bienveillante aurait disparu, la Patrimoniale serait riche et rentable; c'est grâce à elle que la Bienveillante a pu survivre. Certaines personnes font remarquer que la Bienveillante était une société qui avait besoin de la rigueur de gestion de la Patrimoniale car sinon, à terme, elle « aurait fait faillite* ». De même, un cadre dirigeant de la Patrimoniale remarqua : « *Après la fusion, on a découvert, à la Bienveillante, des armoires de faux sinistres avec l'implication d'un expert, ce qui n'existait pas à la Patrimoniale* ».

Cette dévalorisation prenait parfois la forme de calomnies : « *ils sont inutiles* », « *ils n'avaient aucun collaborateur de bon niveau* », « *il n'existe pas de cohésion chez eux* ».

– Troisièmement, il ne fut pas étonnant que des conflits interpersonnels se soient développés entre de fortes personnalités des deux sociétés. Ainsi, un cadre explique : « *Après la fusion, il y a*

*eu une lutte entre certaines personnes de la Bienveillante et de la Patrimoniale et fut préjudiciable à Topaze* ». Un inspecteur commercial expliqua cela ainsi : « *Il n'y a pas de relation humaine, pas d'esprit d'équipe. On a l'impression d'être chaque jour en conflit* ». Un chef de service nous déclara : « *Il faudrait canaliser l'agressivité des gens vers la concurrence et non vers leur propre entreprise* ». Il a pu en résulter l'émergence de sous-groupes informels dans l'entreprise, constitués autour de l'ancienne appartenance. Ainsi, un agent nous déclara : « *Je préfère rencontrer les collègues de mon ancien réseau* ».

Ces conflits ont parfois dégénéré, avec des tentatives d'une partie de déstabiliser, voire « d'éliminer » l'autre. Comme nous déclara un cadre issu de la Patrimoniale : « *On a éliminé les gens qui ne répondaient pas à nos critères. Ainsi, au sein du département sinistres, on n'a conservé qu'un seul chef de service de la Bienveillante* ».

– Une quatrième raison des difficultés de la fusion fut que Topaze n'a pas réussi à substituer rapidement une culture spécifique aux deux précédentes. Un agent nous déclara avec beaucoup de véhémence : « *Topaze, c'est le contraire d'une culture d'entreprise* », ce à quoi, un autre renchérit : « *Je ne sais pas ce que c'est Topaze. J'aurais voulu être fier de travailler pour Topaze* ». De même un inspecteur nous fit remarquer : « *Il manque un esprit drapeau* ». Plus que l'absence de culture chez Topaze, on doit souligner la faiblesse des éléments de la culture de la nouvelle société, au regard de la force des éléments des deux anciennes sociétés.

– Cinquièmement, des difficultés sont aussi apparues à cause du déroulement de la fusion elle-même. En effet, un sentiment de non-préparation des processus d'intégration entre les deux sociétés dominait largement chez les personnes interrogées. Une fois la décision de la fusion prise, les cadres dirigeants ont pu penser que la fusion se ferait presque naturellement. Les principales mesures de la fusion (l'informatique commune, l'unification des procédures, la décentralisation, le transfert du siège) ont induit des problèmes administratifs très mal ressentis par le personnel et les agents. Ceci a pris la forme de retard dans l'émission des pièces par le siège, de l'impossibilité de repérer les centres de décision, de changements fréquents dans les spécificités du couple prix/produit. Un cadre d'une direction régionale se rappela ainsi cette période de la fusion : « *Rien n'avait été préparé. Les cartons de dossiers arrivaient et nous étions complètement dépassés* ». Un agent renchérit en disant : « *La restructuration n'a pas été pensée* ».

Il faut aussi remarquer que la fusion était d'autant plus difficile que les deux entreprises avaient de grandes différences dans leurs méthodes de gestion.

Les modalités d'intégration ont pu être vues comme des conflits répétés pour faire valoir un point de vue sur l'autre. Ainsi, un chef de service de la direction informatique nous déclara : « *Au début, on passait notre temps à nous bagarrer avec les autres pour imposer notre projet pour les agences. On a fini par faire passer notre loi* ». Un cadre du département sinistres nous expliqua : « *À la Patrimoniale, on savait gérer les sinistres correctement. On avait une centralisation de la gestion au siège, très efficace. On a eu de cesse de faire comprendre aux autres cette nécessité. On a fini par l'emporter* ».

L'autonomie des acteurs est un facteur essentiel dans la réussite d'une phase d'intégration organisationnelle (Schneider, 1990). Les opérateurs doivent pouvoir adapter, avec une certaine autonomie, les décisions prises au sommet de l'entreprise. Ils doivent être de plus impliqués dans le processus d'intégration. À l'inverse, la fusion entre la Patrimoniale et la Bienveillante a été imposée par la direction générale de Topaze, sans concertation ou travail de collaboration. Il n'est donc pas étonnant que les agents se soient très vite opposés à une fusion ressentie comme « *imposée* ». Un des reproches des agents fut l'absence de collaboration avec eux, dans la mise en place de la fusion. Ils firent même un procès à la compagnie, en invoquant le fait que l'exclusivité territoriale était bafouée, puisque les agents de la même compagnie se trouvaient dans la même circonscription. C'est donc après la fusion et sous la pression des agents qu'un protocole d'accord fut signé en septembre 1982, dont l'objet était notamment de mettre en place des procédures de concertation.

– Sixièmement, au-delà du processus d'aide à la fusion, les décisions de la réorganisation postfusion créèrent des tensions au sein de Topaze. En effet, la décision de réaliser la fusion a eu en partie pour fondement de diminuer les coûts, en redéfinissant le fonctionnement de la nouvelle entité. Il en a résulté une redéfinition des tâches et des responsabilités. Par exemple, certains cadres du siège ont vu leur travail ramené à une mission de contrôle, qui paraissait peut-être moins riche techniquement. De plus, la direction générale de Topaze a profité de la fusion pour accélérer le processus d'informatisation. Mais en même temps, la généralisation de l'informatique a pu remettre progressivement en cause le rôle de l'encadrement moyen. Comme le déclarait le Président de l'époque : « *Le cadre était celui qui sait, il est maintenant celui qui anime et conseille* ». Certains cadres ont mal vécu cette période et il en a résulté une

hémorragie du personnel, avec le départ progressif de certains cadres des deux sociétés.

— Septièmement, les difficultés de la fusion furent aussi fonction du contexte économique de l'époque. En effet, la fusion a été réalisée dans un contexte technique difficile. Elle s'est opérée à un moment où le secteur de l'assurance connaissait une inversion du cycle, avec des résultats techniques se détériorant rapidement. Ainsi après la fusion, la société Topaze fut déficitaire pendant plusieurs années. Il en résulta une politique de redressement, qui consistait en une plus grande sélection des risques et en l'intensification des contrôles a posteriori : « *Au moment de la fusion, il a fallu mettre en place une certaine rigueur de gestion. Le fait de resserrer les boulons a pris la forme de brigades antifraude. Cette politique s'est soldée par des démissions, l'envoi d'un agent en prison et même un suicide* ». Un autre cadre souligna : « *La surveillance du portefeuille a été très dure et drastique, ce qui a démoralisé les agents* ». De leur côté, les agents ont mal vécu cette période : « *La chasse aux sorcières a assez duré, et d'ailleurs contrairement à certaines insinuations, nos casiers judiciaires sont encore et toujours vierges* » (Journal du Syndicat des agents de Topaze, *Le Lien*, décembre 1987).

## ■ CONCLUSION

Les fusions entre des entreprises aboutissent parfois à des échecs. Décider d'une fusion n'est que la première étape vers l'intégration complète de deux entités. Au travers de la monographie d'une fusion dans le secteur de l'assurance, nous avons souligné différentes raisons expliquant les difficultés d'une intégration entre deux sociétés.

D'une part, il faut souligner l'importance des facteurs de contexte. En effet, l'environnement économique peut être plus ou moins porteur. En particulier dans l'assurance, la situation du cycle technique est un élément à prendre en compte.

D'autre part, la situation de départ peut aussi expliquer les futures tensions. Une attention particulière doit être apportée aux différences entre les cultures organisationnelles des firmes à intégrer ensemble. Ainsi, la Bienveillante avait une culture de l'opulence, de la prodigalité et de l'autonomie qui s'opposait à la parcimonie et au goût du contrôle de la Patrimoniaire.

Un enjeu d'une fusion sera donc de bâtir au plus vite une culture organisationnelle commune et forte, ceci permettant d'améliorer la performance de la nouvelle entreprise (Gordon, Di Tomaso, 1992). Cette force dans la culture résultera notamment de l'importance accordée au type d'encadrement, à la qualité des relations interpersonnelles, au niveau d'autonomie des acteurs, ...

De plus, les difficultés peuvent prendre leur source dans le processus de fusion. En effet, les mesures d'accompagnement peuvent être déterminantes pour le succès. Des mesures génériques sont souvent la diffusion d'information, la création de groupes de projets, l'appel à des consultants, la mise en place d'incitations spécifiques, ... Il faut souligner l'importance du cadre cognitif qui se crée suite à la fusion. Un danger existe de dévalorisation réciproque des deux entités qui fusionnent. La dévalorisation des « partenaires » ne facilite pas le déroulement de l'intégration.

Enfin, le déroulement de la fusion (i.e. non pas le processus d'accompagnement) est fondamental. Une fusion se fait peu à peu, les étapes peuvent plus ou moins bien se passer. Il se constitue ainsi une histoire de la fusion. En particulier, nous avons remarqué que des conflits interpersonnels pouvaient devenir endémiques et entraîner la détérioration du climat de l'organisation (Schneider, 1990). En particulier, les décisions de réorganisation sont inéluctables, mais sont un enjeu interne dans la mesure où cela va stigmatiser les prises de pouvoir des uns par rapport aux autres.

Pour conclure, il faut souligner qu'une grande partie de la littérature dans le domaine des fusions dans l'assurance porte son regard sur les aspects économiques et financiers d'une telle opération. Un intérêt de ce travail de recherche est finalement aussi de rappeler que les dimensions humaines et organisationnelles sont fondamentales.

## □ **Références**

- Akhigbe, A. and Madura, J., 2001, Intra-Industry Signals resulting from Insurance Company Mergers, *Journal of Risk and Insurance* 68, no 3, 489-505.
- BarNiv, R. and Hathon, J., 1997, « The Merger or Insolvency Alternative in the Insurance Industry », *Journal of Risk and Insurance* 64, no 1, 89-113.
- Burns, T. and Stalker, G., 1961, *The Management of Innovation*, Londres: Tavistock Publications.
- Chamberlain, S. and Tennyson, S., 1998, « Capital Shocks and Merger Activity in the Property-Liability Insurance Industry », *Journal of Risk and Insurance* 65, no 4, 563-595.
- Cummins, D., Tennyson, D., and Weiss, S., 1999, « Consolidation and Efficiency in the US Life Insurance Industry », *Journal of Banking and Finance* 23, no 2-4, 325-357.

- De Nicolo, G. and Kwast, M., 2002, « Systemic Risk and Financial Consolidation: Are they Related? », *Journal of Banking and Finance* 26, no 5, 861-880.
- DiGeogio, R., 2002, « Making Mergers And Acquisition Work : What We Know and Don't Know – Part I », *Journal of Change Management* 3, no 2, 134-148.
- Gordon, G. and Di Tomaso, N., 1992, « Predicting Coporate Performance from Organizational Culture », *Journal of Management Studies* 29, no 6, 783-799.
- Grossman, S. and Hart, O., 1981, « The Allocational Role of Takeover Bids in Situations of Asymetric Information », *Journal of Finance* 36, no 2, 252-270.
- Ireland, D., Hitt, M., and Vaidyanth, D., 2002, « Alliance Management as a Source of Competitive Advantage », *Journal of Management* 28, no 3, 414-446.
- Lajoux, A., 1998, *The Art of M&A Integration*, New-York, McGraw-Hill.
- Marks, P. and Mirvins, P. 1998, *Joining Forces : Making One plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Mishkin, F., 1999, « Financial Consolidation : Danger and Opportunities », *Journal of Banking and Finance* 23, no 2-4, 675-691.
- Richard, P.J., 1956, *Histoire des institutions d'assurance en France*, Paris, ed. Argus.
- Schneider, B., 1990, *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey-Bassey.
- Schein, E., 1992, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bassey.
- Venard, B., 1999, « The Influence of the Information Highway on the Insurance Management », *Geneva Papers of Risks and Insurance, Issues and Practice* 24, Issue 2, 189-202.
- Venezian, E., 1984, « Efficiency and Equity in Insurance », *Journal of Risk and Insurance* 51, Issue 2, 190-205.