



HAL
open science

Fusions-acquisitions et systèmes comptables : une approche typologique acculturative

Jean-Paul Méreaux

► **To cite this version:**

Jean-Paul Méreaux. Fusions-acquisitions et systèmes comptables : une approche typologique acculturative. Economies et finances. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2011. Français. NNT : 2011CNAM0788 . tel-00682192

HAL Id: tel-00682192

<https://theses.hal.science/tel-00682192>

Submitted on 26 Mar 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE
LIRSA : Laboratoire Interdisciplinaire de
Recherche en Science de l'Action (EA 4603)

THÈSE présentée par :

Jean-Paul MEREUX

soutenue le : 12 décembre 2011

pour obtenir le grade de :

Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers

Discipline/ Spécialité : SCIENCES DE GESTION

**FUSIONS-ACQUISITIONS ET
SYSTEMES COMPTABLES : UNE
APPROCHE TYPOLOGIQUE
ACCULTURATIVE**

THÈSE dirigée par :

Monsieur LECLERE Didier

Professeur des Universités, Cnam

RAPPORTEURS :

Monsieur CHRISTOPHE Bernard

Professeur des Universités, Université d'Amiens

Monsieur MBENGUE Ababacar

Professeur des Universités, Université de Reims

JURY :

Monsieur LECLERE Didier

Professeur des Universités, Cnam,
Directeur de Thèse

Monsieur CHRISTOPHE Bernard

Professeur des Universités, Université d'Amiens,
Rapporteur

Monsieur MBENGUE Ababacar

Professeur des Universités, Université de Reims,
Rapporteur

Monsieur BOISSELIER Patrick

Professeur des Universités, Cnam,
Suffragant

Monsieur BOURDIER Laurent

Directeur financier du groupe VINI,
Suffragant

Remerciements

Qu'il me soit permis de remercier Monsieur Didier Leclère pour les conseils bienveillants qu'il m'a prodigués et la confiance qu'il m'a témoignée au cours de ces années de recherche. Qu'il trouve dans les résultats de ma contribution à la recherche en sciences de gestion le fruit de ses précieux conseils et ses avis pertinents.

Je tiens à exprimer l'honneur qui m'est fait de pouvoir soutenir cette thèse devant les membres du jury constitué à cette occasion. La somme des compétences et des connaissances ainsi réunie me permettra à l'évidence de bénéficier de commentaires supplémentaires qui me permettront d'affiner encore mes travaux à venir. Je tiens à remercier chaque membre du jury de bien avoir accepté de participer à ma soutenance et d'avoir pris le temps nécessaire à la lecture et à l'étude du fruit de mes travaux.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude aux responsables financiers des groupes qui ont accepté de participer à cette recherche et qui m'ont permis de mener à bien ces travaux. Je remercie également l'ensemble des collaborateurs des groupes partenaires, pour leur coopération et leur très grande disponibilité.

Je remercie les chercheurs du CNAM, et tout particulièrement ceux du Centre de Recherche en Comptabilité, pour leur accompagnement et leur soutien.

Sur cette fin de thèse, je remercie tout particulièrement Jimmy pour sa très grande disponibilité.

Je ne saurais oublier d'associer à ce travail mon épouse Véronique, mes filles Juliette et Bénédicte pour leur patience tout au long de ces années.

Le Conservatoire National des Arts et Métiers n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Résumé

Cette thèse sur le management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions repose sur l'étude de vingt-deux opérations de fusions-acquisitions réalisées entre 1992 et 2007 par quatre groupes, cotés ou non, opérant dans des secteurs différents (distribution, vins et spiritueux, champagne, sidérurgie). L'analyse des données est effectuée en utilisant la cartographie cognitive pour les entretiens et la matrice chronologique pour les autres données recueillies (observation directe, études de documents in-situ et externes). Les résultats montrent des approches différenciées et non linéaires selon les groupes acquéreurs. En s'inspirant des modèles d'acculturation, une double typologie des déterminants et des conséquences de l'intégration des systèmes comptables dans chaque groupe étudié et un modèle général ont été élaborés en distinguant quatre logiques d'intégration : l'absorption, la séparation, l'adoption partielle inversée et la combinaison. A partir de ce modèle, nous recensons les caractéristiques de l'intégration des systèmes comptables dans les quatre groupes étudiés en isolant les facteurs explicatifs et les conséquences dans chaque logique d'intégration. Ensuite, nous construisons une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions en mettant en évidence les facteurs explicatifs prédominants tels que le mode de gestion peu ou très centralisé du groupe acquéreur et le niveau plus ou moins avancé des systèmes comptables du groupe acquéreur et de l'entreprise acquise. Au niveau des conséquences, l'adaptation plus ou moins volontaire des salariés aux changements organisationnels proposés ou imposés par le groupe acquéreur se détache fortement hormis dans la logique séparation où ces changements apparaissent comme mineurs dans la mesure où les équipes en place et les méthodes de travail sont maintenues.

Mots-clés : systèmes comptables - fusions-acquisitions – acculturation – intégration - cartographie cognitive – typologie -

Abstract

This thesis on the management of the accounting systems in the mergers-acquisitions rests on the survey of twenty-two operations of mergers-acquisitions achieved between 1992 and 2007 by four groups, quoted or no, operating in different sectors (distribution, wines and spirits, champagne, steel industry). The analysis of the data is done while using the cognitive mapping for the interviews and the chronological matrix for the other introverted data (direct observation, study of in-situ documents and external). The results show the differentiated approaches and non linear according to the groups purchasers. While being inspired by the acculturation models, a double typology of the determinants and the consequences of the accounting systems integration in every studied group and a general model has been elaborated while distinguishing four logical of integration: the absorption, the separation, the reversed partial adoption and the combination. From this model we count features of the accounting systems integration in the four studied groups while isolating the explanatory factors and the consequences in every logic of integration. Then, we construct a typology of the accounting systems integration in the mergers-acquisitions while putting little in evidence the predominant explanatory factors as the fashion of management or very centralized more or less of the group purchaser and the level advanced of the accounting systems of the group purchaser and the enterprise acquired. To the level of the consequences, the adaptation more or less voluntary of the salaried employee to the proposed organizational changes either imposed by the group purchaser detaches himself strongly except in the logical separation where these changes appear like miners insofar as the teams in place and the methods of work are maintained.

Key-words : accounting systems - mergers-acquisitions – acculturation – integration - cognitive mapping – typology -

Table des matières

TABLE DES MATIERES	5
LISTE DES TABLEAUX	10
LISTE DES FIGURES	13
LISTE DES ANNEXES	15
INTRODUCTION.....	16
I PARTIE 1 LES MODELES D'ACCULTURATION COMME MODELE CONCEPTUEL D'ANALYSE DES PROBLEMES POST-ACQUISITION	26
I.1 CHAPITRE 1 LA GESTION POST-ACQUISITION, UNE PHASE DELICATE A APPREHENDER	28
I.1.1 Section 1 La différence entre fusions et acquisitions.....	30
I.1.1.1 Les fusions	30
I.1.1.2 Les acquisitions.....	32
I.1.1.2.1 L'acquisition de sociétés cotées	32
I.1.1.2.2 L'acquisition de sociétés non cotées	33
I.1.1.2.3 L'acquisition d'entreprises individuelles.....	33
I.1.1.3 La typologie des fusions et des acquisitions	34
I.1.1.3.1 La typologie des fusions et des acquisitions centrée sur la forme .	34
I.1.1.3.2 La typologie des fusions et des acquisitions centrée sur les objectifs.....	35
I.1.1.3.3 La typologie des fusions et des acquisitions centrée sur le caractère.....	35
I.1.2 Section 2 Les déterminants des fusions et acquisitions et le processus d'acquisition.....	36
I.1.2.1 La recherche de synergies.....	39
I.1.2.2 La théorie des coûts de transaction	41
I.1.2.3 La théorie de l'agence.....	41
I.1.2.4 La théorie de l'information et du signal	42
I.1.2.5 L'effet d'Hubris	43
I.1.2.6 La fiscalité.....	44
I.1.3 Section 3 La littérature sur l'intégration dans les fusions-acquisitions	45
I.1.3.1 La dimension juridique et financière de l'intégration	46
I.1.3.1.1 La dimension juridique et financière dans le cadre d'une fusion ...	46
I.1.3.1.2 La dimension juridique et financière dans le cadre d'une acquisition.....	53
I.1.3.2 La dimension organisationnelle de l'intégration	55
I.1.3.2.1 La proximité stratégique	55
I.1.3.2.2 Le degré d'intégration	57
I.1.3.2.3 Le processus d'intégration	60
I.1.3.3 La dimension culturelle ou ressources humaines de l'intégration.....	69
Conclusion du chapitre 1	71
I.2 CHAPITRE 2 LA SPECIFICITE DES SYSTEMES COMPTABLES GROUPE	73
I.2.1 Section 1 La notion de système comptable mono-entreprise :	74
définition, délimitation et caractéristiques	74
I.2.1.1 Les systèmes comptables, une notion à délimiter	80

I.2.1.1.1	La comptabilité financière	81
I.2.1.1.2	La comptabilité de gestion	85
I.2.1.1.3	La notion de systèmes comptables	86
I.2.1.2	Les caractéristiques des systèmes comptables	91
I.2.1.2.1	Le degré d'automatisation.....	92
I.2.1.2.2	Le degré d'intégration.....	93
I.2.1.2.3	L'architecture générale	94
I.2.2	Section 2 Les systèmes comptables groupe.....	97
I.2.2.1	Les systèmes comptables, outils de gestion dans les groupes	97
I.2.2.2	Les systèmes comptables, outils de contrôle dans les groupes	102
I.2.2.2.1	Les travaux de Greiner et les systèmes comptables	105
I.2.2.2.2	Les configurations structurelles de Mintzberg et les systèmes comptables.....	107
	Conclusion du chapitre 2	113
I.3	CHAPITRE 3 LES FUSIONS-ACQUISITIONS ET LES SYSTEMES COMPTABLES,	
	DES TRAVAUX EMPIRIQUES PEU NOMBREUX	114
I.3.1	Section 1 La revue de la littérature « indirecte » des travaux sur les systèmes comptables dans les acquisitions	116
I.3.1.1	La typologie des systèmes de contrôle de Levant	116
I.3.1.2	Le rôle de la culture des métiers dans l'intégration des systèmes de reporting selon Viegas Pires.....	119
I.3.2	Section 2 La revue de la littérature « directe » des travaux sur le management des systèmes comptables dans les acquisitions	121
I.3.2.1	L'étude de l'intégration des systèmes de comptabilité de gestion conduite par Jones.....	121
I.3.2.1.1	L'importance des techniques au niveau de la comptabilité de gestion et leur évolution pendant les deux premières années suivant l'acquisition	122
I.3.2.1.2	L'importance des changements au niveau des techniques de la comptabilité de gestion selon la taille de la compagnie acquise	123
I.3.2.1.3	La vitesse d'introduction des changements de ces techniques ...	123
I.3.2.1.4	L'alignement des systèmes de comptabilité de gestion	
	de l'acquis sur ceux de l'acquéreur	123
I.3.2.1.5	Les implications des changements dans les systèmes de comptabilité de gestion au niveau de la structure organisationnelle	124
I.3.2.1.6	Les dysfonctionnements liés aux changements dans les	
	systèmes de comptabilité de gestion.....	125
I.3.2.2	L'étude du management de l'intégration des systèmes comptables dans une fusion amicale réalisée par Granlund	125
	Conclusion du chapitre 3	130
I.4	CHAPITRE 4 LES MODELES D'ACCULTURATION	131
I.4.1	Section 1 La notion de mode d'acculturation	132
I.4.1.1	Le concept d'acculturation.....	132
I.4.1.2	Du concept d'acculturation à celui de modes d'acculturation	
	selon Berry	134
I.4.2	Section 2 Les modes d'acculturation dans les fusions-acquisitions	138
I.4.2.1	Les modèles théoriques de Nahavandi et Maleksadeh	138
I.4.2.2	Le modèle empirique de Cartwright et Cooper.....	140
I.4.2.3	Le modèle d'Elsass et Viega.....	143
I.4.2.4	Le modèle de Marks et Mirvis	146

Conclusion du chapitre 4	148
CONCLUSION PARTIE I	149
II PARTIE 2 ANALYSE EMPIRIQUE DE L'EVOLUTION DES SYSTEMES COMPTABLES DES GROUPES	150
II.1 CHAPITRE 1 CHOIX EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE	152
II.1.1 Section 1 Le positionnement de notre recherche	153
II.1.1.1 Une recherche qualitative	153
II.1.1.2 Une méthode de recherche centrée sur les cas	156
II.1.1.3 La recherche et la sélection des cas	163
II.1.2 Section 2 Les méthodes de collecte des données	182
II.1.2.1 La collecte des données par entretiens	183
II.1.2.2 La collecte des données par études de documents in situ	194
II.1.2.3 La collecte des données par observation directe	195
II.1.2.4 La collecte des données par études de documents externes.....	196
Conclusion du chapitre 1	199
II.2 CHAPITRE 2 LES METHODES SPECIFIQUES D'ANALYSE DES DONNEES	200
RETENUES.....	200
II.2.1.1 Section 1 L'analyse des données par cartographie cognitive	201
II.2.1.2 La notion de carte cognitive.....	203
II.2.1.3 Le cadre général d'établissement des cartes	204
II.2.1.4 Nos choix en matière d'établissement des cartes.....	208
II.2.1.4.1 Le choix de la méthode documentaire.....	209
II.2.1.4.2 Le codage des données	209
II.2.1.4.3 Un traitement exclusivement manuel sans recours à un	
logiciel d'analyse qualitative	210
II.2.1.4.4 Le choix du type de carte : individuelle ou collective.....	211
II.2.2 Section 2 L'analyse des autres données par matrice chronologique	215
Conclusion du chapitre 2	217
II.3 CHAPITRE 3 ANALYSE DES DONNEES	218
II.3.1 Section 1 Le cas DISTRI	219
II.3.1.1 Présentation du groupe et des opérations de fusions-acquisitions réalisées	219
II.3.1.2 L'analyse de la carte cognitive du responsable financier du	
groupe acquéreur DISTRI.....	223
II.3.1.3 L'analyse comparative des systèmes comptables avant et après acquisitions.....	228
II.3.1.3.1 L'analyse des systèmes comptables des entreprises acquises	
avant et après acquisitions	228
II.3.1.3.2 L'analyse des systèmes comptables du groupe acquéreur	
DISTRI avant et après acquisitions	234
II.3.1.4 Les éléments clés.....	237
II.3.2 Section 2 Le cas VINI	238
II.3.2.1 Présentation du groupe et des opérations de fusions-acquisitions réalisées	238
II.3.2.2 L'analyse de la carte cognitive du responsable financier du	
groupe acquéreur VINI.....	243
II.3.2.3 L'analyse de la carte cognitive des responsables financiers des entreprises acquises.....	248

II.3.2.3.1	L'analyse de la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise CD	249
II.3.2.3.2	L'analyse de la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise DO	254
II.3.2.3.3	L'analyse de la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise PL	259
II.3.2.4	L'analyse comparative des systèmes comptables avant et après acquisitions	264
II.3.2.4.1	L'analyse des systèmes comptables de l'entreprise acquise CD avant et après acquisition	264
II.3.2.4.2	L'analyse des systèmes comptables de l'entreprise acquise DO avant et après acquisition	268
II.3.2.4.3	L'analyse des systèmes comptables de l'entreprise acquise PL avant et après acquisition	271
II.3.2.4.4	L'analyse des systèmes comptables du groupe acquéreur VINI avant et après acquisitions	274
II.3.2.5	Les éléments clés	277
II.3.3	Section 3 Le cas CHAMP	278
II.3.3.1	Présentation du groupe et des opérations de fusions-acquisitions réalisées	278
II.3.3.2	L'analyse de la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur CHAMP	281
II.3.3.3	L'analyse comparative des systèmes comptables avant et après acquisitions	285
II.3.3.3.1	L'analyse des systèmes comptables des entreprises acquises avant et après acquisition de l'entreprise acquise MB	286
II.3.3.3.2	L'analyse des systèmes comptables avant et après acquisition du groupe acquéreur CHAMP	289
II.3.3.4	Les éléments clés	292
II.3.4	Section 4 Le cas SIDER	293
II.3.4.1	Présentation du groupe et des opérations de fusions-acquisitions réalisées	293
II.3.4.2	L'analyse de la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur SIDER	299
II.3.4.3	L'analyse comparative des systèmes comptables avant et après acquisitions	304
II.3.4.3.1	L'analyse des systèmes comptables de l'entreprise acquise LZ avant et après acquisition	304
II.3.4.3.2	L'analyse des systèmes comptables du groupe acquéreur SIDER avant et après acquisitions	306
II.3.4.4	Les éléments clés	309
	Conclusion du chapitre 3	310
II.4	CHAPITRE 4 DISCUSSION ET ESSAI DE CONSTRUCTION D'UNE TYPOLOGIE	311
II.4.1	Section 1 Discussion des résultats et proposition d'une typologie par cas	312
II.4.1.1	La transposition aux systèmes comptables du modèle de Marks et Mirvis	312
II.4.1.2	La transposition aux systèmes comptables du modèle de Berry	314
II.4.1.3	Le cas DISTRI	318
II.4.1.4	Le cas VINI	323

II.4.1.5	Le cas CHAMP	333
II.4.1.6	Le cas SIDER.....	340
II.4.2	Section 2 Proposition d'une typologie inter-cas	
	des approches retenues	343
II.4.2.1	Proposition d'un modèle général d'analyse de l'intégration des systèmes comptables.....	344
II.4.2.2	Essai d'une construction d'une typologie inter-cas de l'intégration	347
II.4.2.2.1	Les caractéristiques de l'intégration des systèmes comptables	
	dans les fusions-acquisitions dans les quatre cas étudiés.....	347
II.4.2.2.1.1	Les caractéristiques de la logique absorption	347
II.4.2.2.1.2	Les caractéristiques de la logique séparation	348
II.4.2.2.1.3	Les caractéristiques de la logique	
	adoption partielle inversée	349
II.4.2.2.1.4	Les caractéristiques de la logique combinaison	350
II.4.2.2.2	Proposition d'une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.....	352
II.4.2.2.2.1	Le mode d'intégration absorption	352
II.4.2.2.2.2	Le mode d'intégration séparation.....	354
II.4.2.2.2.3	Le mode d'intégration adoption partielle inversée.....	355
II.4.2.2.2.4	Le mode d'intégration combinaison	356
	Conclusion chapitre 4	358
	CONCLUSION PARTIE II.....	361
	CONCLUSION GENERALE	363
	BIBLIOGRAPHIE	370
	ANNEXES.....	382

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les différentes formes de développement de Koenig (1993).....	36
Tableau 2 : L'expansion interne ou l'acquisition selon le degré de synergie (Ansoff, 1965)	37
Tableau 3 : Le processus d'acquisition de Koenig (1993)	45
Tableau 4 : L'ampleur de l'intégration post-fusion (traduit de Shrivastava, 1986).....	59
Tableau 5 : Synthèse des sources retenues sur le management de la phase post- acquisition	71
Tableau 6 : Proposition de synthèse des représentations du SIC (El Orf et Tort, 2006).....	91
Tableau 7 : Les architectures des systèmes comptables	94
Tableau 8 : Synthèse sur les facteurs influençant le degré de décentralisation comptable	95
Tableau 9 : Les modèles de style de contrôle de gestion issus des travaux de Gervais (2000)	103
Tableau 10 : Le modèle de Greiner (traduit et adapté).....	105
Tableau 11 : Les configurations structurelles de Mintzberg et les systèmes comptables	112
Tableau 12 : Les thèmes de recherche en systèmes d'information comptable classés selon leur importance (Baldi et Cheffi, 2007)	114
Tableau 13 : Les caractéristiques des différents types de contrôle « visible » de Levant (2000).....	117
Tableau 14 : Les caractéristiques des différents types de mise en place des systèmes de contrôle « visible » de Levant (2000).....	118
Tableau 15 : Les caractéristiques des systèmes de comptabilité de gestion avant et après acquisition d'Unico par Proco (traduit et adapté de Granlund, 2003)	127
Tableau 16 : Les caractéristiques des modèles d'acculturation	147
Tableau 17 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2007)	154
Tableau 18 : Situations pertinentes pour différentes stratégies de recherche	157
Tableau 19 : Tactiques d'études de cas pour quatre tests de construction	161
Tableau 20 : Liste des entreprises ayant réalisé une opération de fusion ou d'acquisition	172
Tableau 21 : Première sélection d'entreprises pour les études de cas.....	177
Tableau 22 : Les cas sélectionnés dans le cadre de notre recherche	180
Tableau 23 : Les quatre formes classiques de l'entretien (Wacheux, 1996)	184
Tableau 24 : Document cadre de travail	185
Tableau 25 : Guide d'entretien responsable financier groupe acquéreur	190
Tableau 26 : Guide d'entretien responsable financier entreprise acquise	193
Tableau 27 : Guide d'entretien pour caractériser les systèmes comptables de l'entreprise étudiée	194
Tableau 28 : Synthèse de notre effort de collecte	198
Tableau 29 : L'analyse de la structure des cartes cognitives des responsables financiers des groupes acquéreurs	213
Tableau 30 : Tableau comparatif des systèmes comptables avant et après acquisitions.....	216
Tableau 31 : Les fusions-acquisitions réalisées par DISTRI retenues dans le cadre de notre étude	222

Tableau 32 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur DISTRI	224
Tableau 33 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisition de l'entreprise DH par le Groupe DISTRI	228
Tableau 34 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisition de l'entreprise HT par le groupe DISTRI	231
Tableau 35 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après fusions-acquisitions du groupe DISTRI	234
Tableau 36 : Synthèse éléments clés du management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions par le groupe DISTRI	237
Tableau 37 : Les fusions-acquisitions réalisées par VINI retenues dans le cadre de notre étude	241
Tableau 38 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur VINI	244
Tableau 39 : L'impact de l'acquisition sur les systèmes comptables des entreprises acquises par le groupe VINI après analyse de la carte cognitive du responsable financier	247
Tableau 40 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise CD	250
Tableau 41 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise DO	255
Tableau 42 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise PL	260
Tableau 43 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise CD avant et après acquisition par le Groupe VINI.....	264
Tableau 44 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise DO avant et après acquisition par le groupe VINI	268
Tableau 45 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise PL avant et après acquisition par le groupe VINI	271
Tableau 46 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisitions du groupe VINI	274
Tableau 47 : Synthèse éléments clés du management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions par le groupe VINI.....	277
Tableau 48 : Les fusions-acquisitions réalisées par CHAMP retenues dans le cadre de notre étude	280
Tableau 49 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur CHAMP	282
Tableau 50 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise MB avant et après acquisition par le groupe CHAMP	286
Tableau 51 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables du groupe CHAMP avant et après acquisition de l'entreprise MB	289
Tableau 52: Synthèse éléments clés du management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions par le groupe CHAMP	292
Tableau 53 : Les fusions et acquisitions réalisées par SIDER retenues dans le cadre de notre étude	297
Tableau 54 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur SIDER	300
Tableau 55 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise LZ avant et après acquisition par le groupe SIDER	305

Tableau 56 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisition du groupe SIDER.....	306
Tableau 57 : Synthèse éléments clés du management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions par le groupe SIDER.....	309

Liste des figures

Figure 1: La fusion-absorption.....	47
Figure 2: La fusion-réunion	51
Figure 3 : L'acquisition par achat d'actions	53
Figure 4 : Le modèle approches d'intégration (traduit d'Haspelagh et Jemison, 1991) ..	56
Figure 5 : Typologie des processus d'intégration (traduit et adapté de Larsson, 1990) ..	63
Figure 6 : Typologie des modes d'intégration des systèmes d'information de Brunetto (2006).....	66
Figure 7 : Les différentes couches de systèmes	75
Figure 8 : Les trois dimensions du système d'information de l'entreprise	76
Figure 9 : Le schéma du système d'information de Le Moigne (1973)	77
Figure 10 : Processus d'acculturation et d'adaptation selon Berry (1989).....	134
Figure 11 : Les modes d'acculturation selon Berry (1989)	135
Figure 12 : Les modes d'acculturation de l'entreprise acquise (traduit de Maleksadeh et Nahavandi, 1988)	138
Figure 13 : Les modes d'acculturation de l'acquéreur (traduit de Maleksadeh et Nahavandi, 1988)	139
Figure 14 : Modes d'acculturation individuel et organisationnel dans les fusions- acquisitions et leurs résultats potentiels (traduit de Cartwright et Cooper, 1992)	140
Figure 15 : Changements prévisibles dans les modes d'acculturation suite à des modifications dans la performance post-acquisition (traduit et adapté d'Elsass et Viega, 1994)	144
Figure 16 : Typologie des processus d'intégration (traduit et adapté de Marks et Mirvis, 1998).....	146
Figure 17 : Synthèse de notre recherche documentaire.....	169
Figure 18 : Synthèse sélection des cas	181
Figure 19 : Synthèse de notre collecte de données par entretiens avec les responsables financiers des groupes acquéreurs	191
Figure 20 : Synthèse collecte des données par études de documents in situ et observation directe.....	197
Figure 21: Synthèse de nos choix épistémologiques, méthodologiques et de nos méthodes de collecte.....	199
Figure 22 : Relation d'influence positive	205
Figure 23 : Illustration des concepts de tête et de queue	206
Figure 24 : Illustration du concept de boucle	207
Figure 25 : Carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur DISTRI....	223
Figure 26 : Carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur VINI	243
Figure 27 : Carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise CD	249
Figure 28 : Carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise DO	254
Figure 29 : Carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise PL.....	259
Figure 30 : Carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur CHAMP...281	
Figure 31 : Carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur SIDER	299
Figure 32 : Les logiques d'intégration organisationnelle des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions	314
Figure 33: Les logiques d'intégration culturelle des systèmes comptables dans les fusions-acquisition	317
Figure 34 : Les déterminants de l'intégration des systèmes comptables du groupe DISTRI	321

Figure 35 : Les conséquences de l'intégration des systèmes comptables du groupe DISTRI	322
Figure 36 : Les déterminants de l'intégration des systèmes comptables du groupe VINI	329
Figure 37 : Les conséquences de l'intégration des systèmes comptables du groupe VINI	332
Figure 38 : Les déterminants de l'intégration des systèmes comptables du groupe CHAMP	337
Figure 39 : Les conséquences de l'intégration des systèmes comptables du groupe CHAMP	339
Figure 40 : Les déterminants de l'intégration des systèmes comptables du groupe SIDER	341
Figure 41 : Les conséquences de l'intégration des systèmes comptables du groupe SIDER	342
Figure 42 : Modèle général de synthèse de l'analyse de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.....	346
Figure 43 : Les caractéristiques dans les quatre groupes étudiés de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.....	351
Figure 44 : Typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions	357

Liste des annexes

Annexe 1 : Document cadre de travail	383
Annexe 2 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise AS avant et après acquisition par le groupe DISTRI	386
Annexe 3 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise DT avant et après acquisition par le groupe DISTRI	388
Annexe 4 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise AB avant et après acquisition par le groupe DISTRI	390
Annexe 5 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise RY avant et après acquisition par le groupe DISTRI	392
Annexe 6 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise LE avant et après acquisition par le groupe DISTRI	394
Annexe 7 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise HB avant et après acquisition par le groupe VINI	396
Annexe 8 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise LSS avant et après acquisition par le groupe VINI	398
Annexe 9 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise S avant et après acquisition par le groupe VINI	400
Annexe 10 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise SCIN avant et après acquisition par le groupe VINI	402
Annexe 11 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise CP avant et après acquisition par le groupe CHAMP	404
Annexe 12 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise CV avant et après acquisition par le groupe CHAMP	406
Annexe 13 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise GC avant et après acquisition par le groupe CHAMP	408
Annexe 14 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise SCLC avant et après acquisition par le groupe CHAMP	410
Annexe 15 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise ASM avant et après acquisition par le groupe SIDER	412
Annexe 16 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise PT avant et après acquisition par le groupe SIDER	413

INTRODUCTION

Les fusions-acquisitions sont un thème récurrent dans l'actualité économique et financière en raison principalement de leurs conséquences économiques. Ces dernières années, des opérations de fusions-acquisitions telles que Total-Elf Aquitaine, Crédit Agricole-Crédit Lyonnais, Air France-KLM, Alcatel-Lucent, Arcelor-Mittal ont fait l'objet de nombreux articles et analyses soit parce qu'elles ont donné lieu à des « batailles boursières » compte tenu du caractère inamicale de l'opération (Total-Elf Aquitaine, Arcelor-Mittal)¹, soit parce qu'elles présentaient une forte dichotomie entre deux modèles économiques telle que la fusion Crédit Agricole-Crédit Lyonnais² avec d'une part le modèle bancaire coopératif (Crédit Agricole) et d'autre part le modèle bancaire traditionnel (Crédit Lyonnais), soit parce qu'elles ont donné lieu à une baisse importante des résultats du nouveau groupe constitué (Alcatel-Lucent)³, ou encore compte tenu du profil « secteur public stratégique » d'une des deux entreprises concernées par la fusion (Air France-KLM)⁴.

Ces opérations sont fréquemment présentées par les directions générales de ces entreprises comme le moyen de changer de taille, d'accéder à d'autres marchés, de gagner des parts de marché, de se diversifier ou d'éliminer un concurrent avec comme objectif principal d'augmenter les résultats grâce à la mise en œuvre de synergies (Ansoff, 1965) censées garantir leur succès.

De nombreuses études ont montré que les succès de ces opérations étaient loin d'être ceux escomptés et que c'est davantage l'inverse qui s'était produit, à savoir une destruction de valeur (au sens financier du terme avec une baisse du chiffre d'affaires, du résultat et de la capitalisation boursière).

¹ Ces deux opérations ont donné lieu de la part des dirigeants des entreprises acquises, Elf Aquitaine et Arcelor à une contre OPE (Offre Publique d'Echange).

² La Caisse Nationale du Crédit Agricole est détenue au 1/04/2008 à près de 55 % par les caisses régionales dont les administrateurs sont élus par des sociétaires et non des actionnaires comme c'était le cas au Crédit Lyonnais.

³ Le rapprochement de ces deux groupes n'a pas permis d'augmenter les bénéfices mais a généré des pertes en 2007.

⁴ Le capital d'Air France est détenu au 30/09/2008 à hauteur de 15,7 % par l'Etat français.

Le recensement de ces études par Rankin et Howson (2006) fait état d'échecs représentant entre un tiers et deux tiers des fusions-acquisitions avec une prégnance plus forte sur le niveau minimum de 50 % d'échecs⁵.

Les raisons de ces échecs peuvent être multiples, comme le rappelle Doublet (2000) dans l'introduction d'un numéro spécial sur les fusions-acquisitions⁶ en citant de manière non exhaustive la précipitation, l'absence de vision stratégique commune, la coexistence de managers et de managements différents, la sous-estimation des problèmes de gestion de ressources humaines ou l'absence de synergies entre les systèmes informatiques.

D'autres chercheurs (Buono et Bowditch, 1989 ; Larsson, 1990 ; Haspelagh et Jemison, 1991) ont plus précisément analysé la phase post-acquisition des fusions-acquisitions et souligné son importance pour la réussite de l'acquisition en identifiant des facteurs d'échec et en proposant des actions pour les réduire.

Ces recherches sur les facteurs d'échec peuvent être regroupées en deux écoles selon la dimension étudiée : organisationnelle ou culturelle et ressources humaines. Dans le 1^{er} courant de recherche, nous retrouvons des chercheurs tels que Shrivastava (1986), Marks et Mirvis (1992), Leroy (2003) ou Brunetto (2006) qui ont axé leurs travaux sur le degré d'intégration ou le processus d'intégration mettant en évidence différents types d'intégration ou combinaisons organisationnelles possibles.

Dans le deuxième courant, Buono et Bowdicht (1989), Evrard (1996), Giroux, (1997) ou Evrard-Samuel (2000) ont étudié ces échecs sous l'angle gestion des ressources humaines et mis en avant les différences culturelles comme facteur explicatif des échecs au niveau de la gestion de la phase post-acquisition des fusions-acquisitions. En effet, les fusions-acquisitions, qu'elles soient amicales ou inamicales, provoquent des chocs culturels au sens perte des repères culturels (Evrard, 2000) plus ou moins importants en fonction des ajustements mutuels opérés entre les organisations.

⁵ Rankin et Howson produisent un tableau de synthèse reprenant les résultats de 10 études réalisées dans le domaine des fusions-acquisitions avec des taux d'échec oscillant entre 31 % et 70 % sachant que 7 études sur 10 montrent un taux d'échec minimum de 50 %.

⁶ Numéro spécial Fusions-acquisitions Le tournant de l'an 2000.

Ces ajustements concernent également les systèmes comptables⁷ des entités juridiques parties prenantes de l'opération de fusion ou d'acquisition.

En effet, lorsqu'une entreprise prend le contrôle d'une autre entreprise, leurs frontières sont modifiées et nous nous situons alors dans une logique inter-organisationnelle. Or, les systèmes comptables, notamment le système de comptabilité financière centré sur la production des documents obligatoires (exemple : établissement des comptes annuels), sont conçus selon une logique mono-entreprise et non selon une logique multi-entreprise.

La logique multi-entreprise conduit les entreprises à développer et à utiliser des systèmes comptables pour gérer l'ensemble de leurs activités dans une optique groupe. Ces systèmes comptables, que l'on qualifie de « systèmes comptables groupe », peuvent être appréhendés selon une double dimension : outils de gestion et outils de contrôle.

Les systèmes comptables groupe sont mis à contribution lorsqu'il s'agit de gérer l'intégration des systèmes comptables de l'entreprise acquise dans le cadre de la phase de post-acquisition. Cette intégration peut être source de difficultés potentielles lorsque l'entreprise acquise avait déjà ses propres systèmes comptables avant l'opération de fusion et d'acquisition.

Or, si dans la littérature les aspects organisationnels et humains dans les fusions-acquisitions ont fait l'objet de nombreuses études, le management des systèmes comptables a été relativement peu étudié à ce jour. Les recherches réalisées sont centrées soit sur les systèmes de contrôle (Levant, 2000), soit sur les systèmes de comptabilité de gestion (Jones, 1985), soit sur le management des systèmes comptables dans le cadre d'une fusion amicale (Granlund, 2003).

Les travaux de Jones (1985) montrent que les systèmes de comptabilité de gestion jouent un rôle beaucoup plus important que reconnu généralement et que des changements inappropriés dans le management des systèmes comptables ont eu des effets indésirables considérables.

⁷ Dans cette thèse, nous retenons l'expression « systèmes comptables » qui recouvre à la fois les notions de système d'information comptable, systèmes d'information comptable, système comptable. Ces expressions sont utilisées alternativement par de nombreux auteurs (Tort, 2000 ; Tort, 2006 ; Grenier et Bonnebouche, 2004).

Granlund (2003) a mis en évidence que des objectifs ambigus, des conflits culturels, des conséquences non préméditées et des individualités dominantes jouent un rôle crucial dans l'évolution du processus d'intégration des systèmes comptables.

Ces recherches montrent que le frottement entre deux cultures différentes au niveau des systèmes comptables peut être source de difficultés potentielles qu'il va falloir résoudre dans le cadre de la phase post-acquisition. Nous pouvons assimiler ces frottements aux phénomènes d'acculturation au sens de Berry (1989). Berry définit l'acculturation comme l'ensemble des changements culturels résultant des contacts continus et directs entre deux groupes indépendants. Il met en évidence quatre modes d'acculturation : l'intégration, l'assimilation, la séparation et la déculturation.

Ces modes d'acculturation, issus de l'anthropologie, suggèrent qu'il peut y avoir plusieurs configurations possibles au niveau de la gestion de la phase post-acquisition et que nous ne sommes pas exclusivement dans une relation dominant-dominé où l'acquéreur impose systématiquement ses règles de fonctionnement à l'entreprise acquise. D'autres paramètres vont influencer l'approche retenue par l'acquéreur comme son caractère multiculturel (Nahavandi et Maleksadeh, 1988), l'envie des salariés de l'entreprise acquise de préserver leur culture, ou leur perception de l'attractivité de l'autre culture (Cartwright et Cooper, 1992).

L'utilisation de ces modèles offre des possibilités pour affiner la compréhension des raisons du succès ou de l'échec des fusions-acquisitions. Transposé au management des systèmes comptables, ces modèles peuvent permettre de faire émerger une typologie des pratiques dans ce domaine. C'est l'ambition de cette thèse.

Au niveau pratique, en s'intéressant aux pratiques managériales des entreprises dans le domaine des systèmes comptables, nous souhaitons fournir quelques pistes à leurs responsables pour piloter la phase post-acquisition. C'est pourquoi notre travail de recherche s'articule autour de la problématique suivante :

**Comment les groupes acquéreurs « managent » les systèmes comptables
pendant la phase post-acquisition des fusions-acquisitions ?**

Pour mener à bien notre recherche et réaliser notre objectif, nous avons fait le choix, sur le plan épistémologique, du paradigme interprétativiste dans la mesure où nous souhaitons comprendre en profondeur les motivations des groupes acquéreurs.

Nous avons privilégié une logique inductive en ne formulant pas d'hypothèses initiales à tester car nous souhaitons découvrir, explorer sur le terrain, et construire une typologie à partir de nos observations, d'où le choix d'une recherche qualitative. En effet, par rapport à notre thème de recherche, relativement peu traité, une recherche quantitative nous semble moins adaptée et d'une certaine façon, prématurée.

Nous avons axé notre stratégie de recherche sur les études de cas (Yin, 1994). Nous avons privilégié cette méthode de recherche dans la mesure où elle est particulièrement bien adaptée pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent (Wacheux, 1996).

Pour sélectionner les cas, nous avons, dans un premier temps, centré nos recherches sur des groupes ou entreprises dont le siège social se situait en région Champagne-Ardenne et qui avaient réalisé ces dernières années des opérations de fusions-acquisitions. Pour la sélection de ces groupes, nous avons fait le choix de ne pas nous limiter à un seul secteur d'activité, ni aux seuls groupes cotés en bourse, afin d'enrichir notre étude et éviter d'introduire un biais en raison de pratiques spécifiques compte tenu de contraintes réglementaires.

Dans cette optique, nous avons veillé, dans la mesure du possible, à un équilibre entre groupes cotés et non cotés et secteurs d'activité différents, tout en étant conscient des limites inhérentes à notre approche. Mais, comme le souligne Wacheux (1996), « le nombre de sites étudiés doit couvrir l'hétérogénéité et la variabilité des concepts de la problématique pour satisfaire au critère de la représentativité théorique ».

Nous avons privilégié, pour augmenter les chances de succès de notre démarche, le contact avec les responsables financiers de groupes rencontrés ces dernières années dans le cadre de suivi de stages effectués par des étudiants dans ces entreprises ou lors de précédents travaux en D.E.A. Nous avons mis à profit la technique de la recommandation, le premier contact avec l'un des responsables financiers nous permettant de solliciter un autre responsable financier.

Cette approche nous a permis de sélectionner quatre groupes, qui avaient réalisé plusieurs opérations de fusions-acquisitions ces dernières années, et qui ont accepté de participer à notre projet de recherche. Ces groupes interviennent dans des secteurs d'activité différents : distribution, vins et spiritueux, champagne et sidérurgie. Le premier groupe est un groupe familial indépendant, le deuxième groupe étudié est un groupe non coté contrôlé par une société d'investissement, le troisième est coté à la bourse de Paris sur l'Eurolist d'Euronext Compartiment B et le quatrième est coté à la bourse de Paris et fait partie du CAC 40.

De novembre 2007 à décembre 2008, nous avons conduit nos investigations dans ces groupes. Nous avons limité notre périmètre de recherche aux opérations réalisées en France car, bien que certains groupes aient réalisé des fusions-acquisitions transfrontalières, tout projet de recherche doit intégrer des contraintes de coût et de délai (Royer et Zarlowski, 2007). Nous précisons que les cas étudiés ne se limitent pas à une entité monolithique (Miles et Huberman, 2005) mais que les cas peuvent contenir des mini-cas en leur sein (Yin, 1994). L'étude d'une opération de fusion-acquisition peut nous amener à faire émerger des situations spécifiques. Cette approche nous conduit à étudier 22 opérations.

Notre démarche exploratoire est basée sur des méthodes multiples de collecte de données : des entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien avec les responsables financiers des groupes acquéreurs, l'étude de documents internes in-situ, l'observation directe et l'étude de documents externes.

Pour analyser les données, nous utilisons deux méthodes selon les données recueillies : la cartographie cognitive issue des travaux de Cossette (1994) pour les entretiens et la matrice chronologique pour les autres données recueillies (Miles et Huberman, 2005). Le choix de la cartographie cognitive est motivé pour deux raisons. Cette méthode est l'une des deux méthodes, avec l'analyse de contenus, fréquemment utilisée pour l'analyse de la représentation de discours (Allard-Poesi et al., 2007) et nous souhaitons saisir la richesse du discours de nos interlocuteurs sans nécessairement procéder à un comptage ou à l'élaboration de statistiques. La matrice chronologique est retenue comme méthode d'analyse des autres données recueillies par étude de documents in situ, par observation directe et par étude de documents externes.

Notre objectif est de mettre en évidence l'évolution des caractéristiques des systèmes comptables des entreprises étudiées après acquisition.

En croisant les informations analysées grâce à ces deux méthodes et en mobilisant les travaux précédents issus de notre revue de la littérature, nous sommes en mesure de dresser une typologie par cas étudié et de proposer une typologie inter-cas en transposant les modèles d'acculturation.

Notre thèse s'articule autour de deux parties.

Dans la première partie, nous présentons le cadre conceptuel de notre recherche sur les fusions-acquisitions et les systèmes comptables axé sur la transposition des modèles d'acculturation. Cette 1ère partie est décomposée en quatre chapitres.

Le chapitre 1 est une revue de la littérature centrée sur les difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises dans le cadre la gestion de la phase post-acquisition dans les fusions-acquisitions.

Le chapitre 2 nous permet d'appréhender la notion de systèmes comptables groupe. Partant de la définition, de la délimitation, des caractéristiques des systèmes comptables d'une entreprise, nous montrons la spécificité des systèmes comptables groupe en tant qu'outils de gestion et de contrôle.

Dans le chapitre 3, nous nous intéressons aux relations entre les fusions-acquisitions et les systèmes comptables à travers l'étude de la littérature, qu'il s'agisse des systèmes de contrôle ou du management des systèmes comptables.

Puis, nous présentons dans le chapitre 4 les modèles d'acculturation, issus de l'anthropologie, qui permettent d'explorer, sous un angle nouveau, ces relations entre les fusions-acquisitions et les systèmes comptables.

La deuxième partie est consacrée à notre étude empirique et se décompose en quatre chapitres.

Dans le chapitre 1 Choix épistémologiques et méthodologiques, nous exposons notre positionnement épistémologique, le paradigme interprétatif, notre méthode de recherche de type qualitative et notre stratégie d'accès au réel par la méthode des cas.

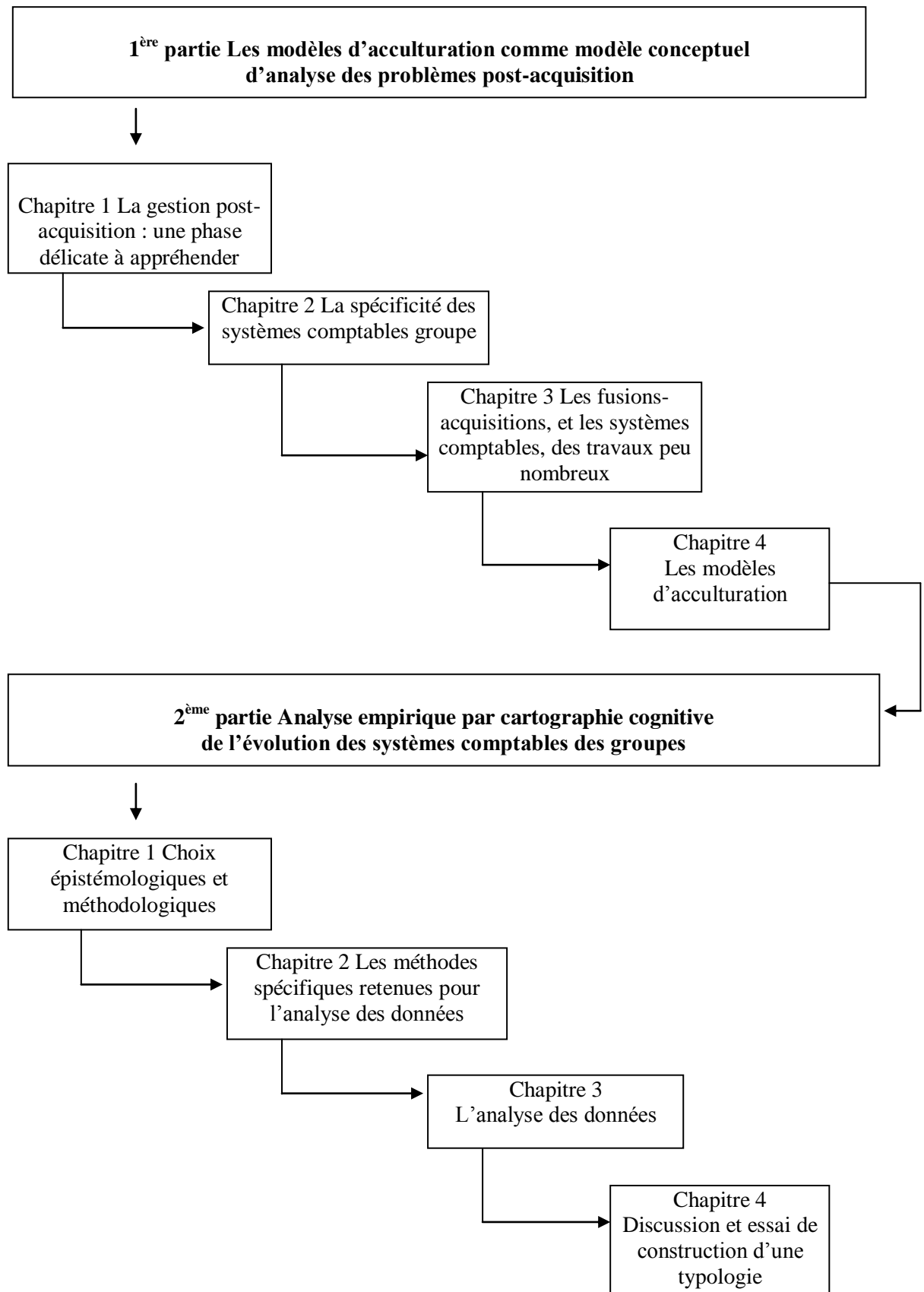
Dans ce chapitre, nous explicitons notre approche au niveau de la collecte des données à partir d'entretiens, de l'étude de documents internes in-situ, de l'observation directe et de l'étude de documents externes.

Puis, dans le chapitre 2, nous exposons les méthodes spécifiques retenues pour l'analyse des données : la cartographie cognitive pour les entretiens et la matrice chronologique pour les autres données recueillies.

Le chapitre 3 nous permet de présenter dans un premier temps les cas étudiés et les opérations de fusions-acquisitions réalisées par ces groupes. Puis dans un deuxième temps, nous procédons pour chaque cas à l'analyse des données par cartographie cognitive en établissant les cartes cognitives des responsables financiers des groupes acquéreurs et le cas échéant des responsables financiers des entreprises acquises. Ensuite, nous analysons pour chaque cas les caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisitions des groupes acquéreurs et des entreprises acquises et élaborons les matrices chronologiques.

Dans le chapitre 4, nous discutons des résultats cas par cas et mettons en évidence les déterminants et les conséquences de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions en transposant les modèles d'acculturation. Ensuite, nous procédons à une discussion inter-cas afin de distinguer les caractéristiques de l'intégration des systèmes comptables dans les quatre groupes étudiés. Enfin, nous proposons une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

PLAN SCHEMATIQUE DE LA THESE



**I PARTIE 1 LES MODELES
D'ACCULTURATION COMME
MODELE CONCEPTUEL D'ANALYSE
DES PROBLEMES POST-
ACQUISITION**

Objectif de la première partie et articulation entre les chapitres

Cette partie comporte quatre chapitres. Nous dressons une revue de la littérature sur les différentes dimensions de la phase post-acquisition (chapitre 1), sur la notion de systèmes comptables groupe (chapitre 2) et un état des lieux de la recherche sur les relations entre fusions-acquisitions et systèmes comptables (chapitre 3). Enfin, nous présentons les modèles d'acculturation (chapitre 4).

I.1 Chapitre 1 La gestion post-acquisition, une phase délicate à appréhender

La présentation des enjeux de cette phase nécessite, que soit exposé en préambule les différents types d'acquisition (section 1), et notamment, que la notion de fusions-acquisitions soit précisée en « éclatant » les deux termes fréquemment associés sur le plan économique et financier alors que sur le plan juridique, une acquisition ne conduit pas nécessairement à une fusion.

Ce point est souligné par M. Chadeaux : « s'il est possible que deux sociétés fusionnent, il est tout aussi possible et plus fréquent en pratique, qu'une société commence à s'intéresser à une autre société en prenant une participation dans le capital de celle-ci. Elle peut confirmer son intérêt pour cette même société en décidant quelques temps plus tard de l'absorber. La prise de participation est ainsi un prélude à l'opération de fusion »⁸.

Dans le prolongement de cette distinction entre fusion et acquisition, nous nous attachons à présenter les formes de ces fusions-acquisitions non pas uniquement sous le seul prisme juridique mais en intégrant d'autres perspectives au niveau de la classification des fusions, ce qui nous amène à faire émerger plusieurs typologies :

- une typologie centrée sur la forme (fusion horizontale, fusion verticale et fusion conglomérale) ;
- une typologie centrée sur les objectifs (offensif ou défensif) ;
- une typologie centrée sur le caractère (fusion amicale ou inamicale).

Nous observons par ailleurs que le même type de classification peut être également utilisé pour les acquisitions.

⁸ Chadeaux M., Les fusions de sociétés, régime juridique et fiscal, Groupe Revue Fiduciaire, 4ème édition 2003, p 7

La présentation dans la première section des différents types de fusions-acquisitions nous amène à nous interroger sur les facteurs du développement des fusions-acquisitions qualifiés par certains auteurs comme Mucchielli et Kohler (1991) de déterminants (section 2). Il peut s'agir de la recherche de synergies, l'acquisition de parts de marché, l'élimination d'un concurrent, la sous-valorisation d'une entreprise cible,

Dans la troisième section (Section 3), nous présentons les conséquences sous une triple dimension, juridique et financière, organisationnelle et culturelle, qui sont appréhendées à la lecture des travaux sur les processus d'intégration. Cette phase d'intégration constitue la deuxième phase du déroulement des opérations de fusions-acquisitions après la phase de planification, une phase délicate à appréhender selon de nombreux chercheurs.

I.1.1 Section 1 La différence entre fusions et acquisitions

Pour Charreaux (1991)⁹, il s'agit de distinguer deux grandes catégories de formes d'acquisition :

- « celles qui regroupent la fusion, l'apport partiel d'actif et la scission où l'acquisition ne porte pas sur les titres de la société objectif, mais soit sur la firme dans sa globalité (les actifs et les passifs) comme dans la fusion, soit une partie des actifs et des passifs comme dans la scission, soit encore, sur une partie des actifs, comme dans l'apport partiel d'actif. » ;
- « les autres formes, qui visent à l'acquisition des titres de la société objectif : l'offre publique d'achat, l'offre publique d'échange et la cession de blocs de contrôle ».

Cette distinction très centrée sur les sociétés cotées en bourse peut être complétée, notamment par les acquisitions concernant les entreprises non cotées qui entraînent des modalités d'acquisition du contrôle différentes (Chadefaux M., 1999).

Nous nous attachons dans nos travaux à présenter les différents types de fusions-acquisitions quelque soit la forme juridique de la cible (ou société objectif selon l'expression retenue par Charreaux, 1991) cotée ou non.

Dans un premier temps, nous présentons la fusion et ses principales caractéristiques et dans une seconde étape, l'acquisition, distinction indispensable pour la compréhension de notre démarche.

I.1.1.1 Les fusions

Dans son article L. 236-1, le code de commerce indique : « une ou plusieurs sociétés peuvent, par voie de fusion, transmettre leur patrimoine à une société existante ou à une nouvelle société qu'elles constituent »¹⁰.

⁹ Charreaux G., Gestion financière, principes, études de cas, solutions, Litec, 3ème édition 1991, p 659-660.

¹⁰ Code de commerce, Dalloz, édition 2010, p 418.

Ce mariage d'entreprises (Chadefaux M., 2003) peut prendre deux formes :

- la fusion-absorption : l'une des sociétés est absorbée par l'autre ;
- la fusion-réunion : les anciennes sociétés disparaissent et une nouvelle société est créée.

Il est à souligner que la scission est une opération juridique très proche de la fusion puisqu'elle permet à une société de transférer son patrimoine à une société existante ou nouvelle (article L 236-1 du Code de Commerce). Il s'agit d'une opération assimilée à une fusion ou « voisine » selon Colette (1998), de même que l'apport partiel d'actif qui consiste à apporter à une autre société une partie de son actif.

La fusion-absorption est le cas le plus fréquent surtout pour des raisons d'ordre juridique¹¹ et peut être résumée comme suit : une société absorbante¹² A réalise une augmentation de capital par apports de la société absorbée¹³ B qui disparaît. Les actionnaires de cette dernière reçoivent en contrepartie les titres nouvellement émis par la société absorbante A.

La fusion-réunion concerne deux ou plusieurs sociétés dissoutes dans l'opération au profit d'une nouvelle société qui se constitue grâce aux apports des précédentes. Les actionnaires des sociétés dissoutes reçoivent les actions émises lors de la création de la nouvelle société.

¹¹ La fusion-absorption évite les inconvénients relatifs à la constitution d'une société puisque dans le cadre de la fusion-réunion, la société nouvelle n'existe pas avant son immatriculation au registre du commerce.

¹² La société absorbante (ou société bénéficiaire des apports) est la société qui survit à l'opération de fusion. Elle recueille les apports en vertu du traité d'apport.

¹³ La société absorbée (ou société apporteuse) transfère à la société absorbante les actifs et les passifs mentionnés dans le traité d'apport.

Il est à préciser que des sociétés mères¹⁴ fusionnent parfois avec leurs filiales et qu'elles peuvent bénéficier dans ce cadre du régime de la fusion simplifiée ou de la transmission universelle de patrimoine (T.U.P.)¹⁵.

Les formalités sont allégées sur le plan juridique : pas de convocation d'Assemblée Générale Extraordinaire, pas d'intervention du commissaire à la fusion et par voie de conséquence, pas de rapport sur l'opération de fusion par le conseil d'administration ou le directoire de la société absorbée.

L'intérêt de ces opérations réside dans la réduction du nombre de filiales et par voie de conséquence des formalités juridiques liées à leur existence (établissement des comptes sociaux annuels, tenue de l'assemblée générale ordinaire, ...).

I.1.1.2 Les acquisitions

Les acquisitions peuvent recouvrir plusieurs formes selon qu'il s'agit de sociétés cotées, sociétés non cotées ou d'entreprises individuelles.

I.1.1.2.1 L'acquisition de sociétés cotées

La prise de contrôle¹⁶ d'une société cotée peut s'effectuer généralement selon trois modalités :

- le ramassage en bourse : cette technique permet l'acquisition progressive de titres sur le marché. Elle nécessite d'étaler les interventions dans le temps et de déclarer le franchissement de différents seuils de participation dans le capital d'une société. Elle est surtout utilisée par les groupes préalablement à une prise de contrôle par une autre technique. (Chadefaux, 1999) ;

¹⁴ « Le terme société mère est plus large que celui de la holding ; elle est à la tête du groupe La société mère a vocation à avoir une activité commerciale ou industrielle et financière » (*Les groupes de PME*, Cahier n°2, La Revue Fiduciaire, 28 novembre 2008, p 55). Cette notion de société mère est utilisée en fiscalité dans le cadre du régime fiscal mère-fille et de celui de l'intégration fiscale.

¹⁵ La fusion simplifiée et la transmission universelle de patrimoine correspondent à l'absorption par une société d'une ou de plusieurs de ses filiales détenues à 100 %. Dans le premier cas, il s'agit d'une fusion-absorption classique mais simplifiée alors que dans le second cas, la dissolution-confusion n'entraîne pas la liquidation de la société absorbée (Chadefaux M., *Opt. Cit.*, 2003, p 63).

¹⁶ « La prise de contrôle suppose l'acquisition d'actions ou de parts sociales conférant à l'acquéreur un pouvoir de décision tant dans les assemblées qu'au sein des différents organes de direction de la société » Chadefaux M., *opt.cit.*, 1999, p 190.

- la négociation (ou l’acquisition de blocs de contrôle) : cette technique consiste à négocier l’achat de blocs d’action de taille significative auprès de vendeurs identifiés. Cette acquisition est soumise à une réglementation particulière dès lors que l’opération peut entraîner le contrôle majoritaire des droits de vote de la société cible par l’acquéreur ;
- les offres publiques : l’acquisition des titres peut s’effectuer par le biais d’une offre publique d’achat (O.P.A). « Cette opération consiste à proposer aux actionnaire d’une société l’acquisition de la totalité des titres composant le capital à un prix donné et sur une période déterminée ». (Quiry et Le Fur, 2008)¹⁷. Cette offre est réalisée en numéraire contre remise des titres. Il existe deux autres possibilités en matière d’offre publique : l’offre publique d’échange (O.P.E) très proche de l’O.P.A à la différence près qu’il s’agit d’échanger des titres et l’offre publique mixte, un peu plus complexe à mettre en œuvre, dans la mesure où elle combine l’O.P.A et l’O.P.E en laissant le choix entre espèces et titres.

I.1.1.2.2 L’acquisition de sociétés non cotées

La prise de contrôle s’opère par acquisition des parts sociales ou actions. Elle est précédée d’une phase de négociation plus ou moins longue entre l’acheteur et le vendeur au cours de laquelle le prix de cession, les modalités de règlement, les conditions de changement des dirigeants seront examinées.

I.1.1.2.3 L’acquisition d’entreprises individuelles

Dans le cas d’une entreprise individuelle, il n’existe pas de titres à remettre en échange d’espèces puisque par définition, il ne s’agit pas d’une société avec un capital constitué de parts sociales ou d’actions. Par conséquent, la prise de contrôle se matérialise par l’acquisition du fonds de commerce de l’entreprise cédé par le propriétaire de l’entreprise.

Cette distinction au niveau de la forme entre les fusions et les acquisitions étant réalisée, nous présentons une typologie des fusions et des acquisitions proposée par différents chercheurs.

¹⁷ Quiry P, Le Fur Y., *Pierre Vernimmen Finance d’entreprise 2009*, Dalloz, 2008, p 1001.

I.1.1.3 La typologie des fusions et des acquisitions

Plusieurs typologies sont utilisées par les chercheurs, qu'il s'agisse de celles centrées sur la forme, sur les objectifs ou sur le caractère de la fusion. Cette liste n'est pas exhaustive puisque les opérations de croissance externe sont « multi-facettes » et qu'il est souvent difficile de les caractériser tant le nombre de dimensions possibles est important (Meier et Schier, 2003). Nous n'opérons pas de distinction à ce niveau entre les fusions et les acquisitions, dans la mesure où ces deux typologies présentent les mêmes caractéristiques même si dans certains travaux de recherche, seul le mot fusions apparaît.

I.1.1.3.1 La typologie des fusions et des acquisitions centrée sur la forme

Mucchielli et Kohler (2000) dresse une typologie des fusions en distinguant :

- la fusion horizontale : c'est le regroupement de deux entreprises fournissant le même type de bien. A titre d'exemple, la constitution du groupe PSA avec le rapprochement de Peugeot et de Citroën s'inscrit dans cette logique ;
- la fusion verticale : les deux entreprises, qui se regroupent, ont des relations clients-fournisseurs. Sony a fait ce choix en achetant la société CBS Records pour s'assurer un approvisionnement en logiciels pour ses futures plates-formes ;
- la fusion conglomerale : c'est le regroupement de deux entreprises qui fournissent des biens différents. La naissance du groupe L.V.M.H. opérant dans le secteur du luxe obéit à ce principe avec la fusion de Moët Hennessy-Louis Vuitton présents respectivement dans les vins et spiritueux, la mode et la maroquinerie ;

Meier et Schier (2003) complète cette typologie en ajoutant les opérations de croissance concentrique, qui concernent le regroupement d'activités n'appartenant pas au même marché mais mobilisant des compétences voisines. Lorsque la Lyonnaise des Eaux a pris le contrôle de Noos, l'objectif est d'utiliser l'expérience acquise dans la gestion de la distribution d'eaux pour un métier assez proche, la gestion d'un réseau câblé. Meier et Schier montrent que les fusions et acquisitions horizontales sont prédominantes puisqu'elles représentent près de 70 % des opérations réalisées sur la période 1986-1990.

I.1.1.3.2 La typologie des fusions et des acquisitions centrée sur les objectifs

Cherif (2003) distingue les fusions selon leur objectif :

- la fusion offensive : deux entreprises regroupent leurs forces dans un marché en croissance qui nécessitent des investissements importants. « L'union fait la force » ;
- la fusion défensive : deux entreprises s'allient pour résister. Cette approche est souvent retenue dans les restructurations.

I.1.1.3.3 La typologie des fusions et des acquisitions centrée sur le caractère

La distinction repose sur le caractère amical ou inamical de la fusion réalisée :

- la fusion amicale : l'acquéreur et le vendeur décident d'un commun accord de réaliser cette opération et définissent ensemble les modalités de l'opération ;
- la fusion inamicale ou hostile¹⁸: l'acquéreur décide d'effectuer cette opération sans l'accord des dirigeants de l'entreprise ciblée ; « les modalités de l'accord étant proposées aux actionnaires contre l'agrément de la direction en place »¹⁹, « sans le soutien de l'équipe en place »²⁰. Ce type de fusion concerne des entreprises cotées pour lesquelles une O.P.A est réalisée qui peut éventuellement être précédée d'un ramassage des titres en bourse.

Après cette présentation des différents types de fusions et acquisitions (section 1), nous étudions leurs facteurs du développement, c'est à dire les déterminants (section 2).

¹⁸ Meier et Schier utilisent le terme hostile, *opt. cit.*, 2003, p 41.

¹⁹ Meier et Schier, *opt. cit.*, 2003, p 40.

²⁰ Navatte P., Schier G., *La mesure de la performance des fusions-acquisitions : les apports des études récentes*, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 233, 20008, p 46.

I.1.2 Section 2 Les déterminants des fusions et acquisitions et le processus d'acquisition

Les fusions-acquisitions constituent une des formes de stratégie possible en matière de croissance externe et s'inscrivent dans les manœuvres stratégiques des stratégies interentreprises au même titre que les stratégies d'impartition. L'adoption de cette stratégie de croissance externe est choisie par rapport à la croissance interne dès lors qu'elle apparaît comme un moyen plus avantageux.

Koenig (1993)²¹ souligne que « la croissance n'est qu'un des aspects du développement de l'entreprise. Les réductions, les abandons et les externalisations en sont le contrepoint ». Les différents choix possibles en matière de développement sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

	Croissance	Désengagement
Développement de l'activité <ul style="list-style-type: none"> – au sein du secteur – à la périphérie du secteur – dans un champ concurrentiel différent 	Spécialisation Intégration Diversification	Concentration Externalisation Recentrage des activités
Développement spatial	Internationalisation	Recentrage géographique

Tableau 1: Les différentes formes de développement de Koenig (1993)

Nussenbaum (1999)²² souligne que la croissance externe « doit présenter pour cela, des avantages substantiels par rapport à la croissance interne : un coût inférieur pour atteindre les mêmes objectifs et le moyen d'obtenir des avantages relatifs en termes de portefeuille d'activités et de savoir-faire ».

²¹ Koenig G., *Management stratégique, Vision, manœuvres et tactiques*, Nathan, 1993, p 221.

²² Nussenbaum M., *Prises de contrôle, fusions, acquisitions. Eléments théoriques et pratiques*, Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, p 2470, 1999.

Ansoff (1965)²³ indique que la firme devra opter entre « faire ou acheter » et que ces deux stratégies peuvent revêtir plusieurs formes : « l'acquisition peut être celle d'une licence ou de produits implantés, ou se faire par fusion avec une autre firme, et l'expansion interne peut aller de l'addition de nouveaux produits à de profonds changements de structure faisant place à de nouvelles compétences ». Pour Ansoff, le choix entre ces deux alternatives dépend de deux paramètres : les coûts de démarrage et le déroulement des opérations. Son analyse met en évidence que ce choix est différent selon le degré de synergie : l'acquisition semblant être le meilleur choix lorsque les synergies de démarrage et d'exploitation sont faibles (cf. tableau ci-dessous) :

Degré de synergie		Stratégie à préférer	Vecteurs de croissance d'une diversification	Exceptions
de démarrage	d'exploitation			
Elevé	Elevé	Expansion interne	Elargissement du marché Développement de produits Diversification horizontale et verticale dans des domaines technologiquement apparentés	Rapidité de mouvement impérative Acquisition d'une direction compétente Acquisition d'une capacité nécessaire Acquisition économique d'un produit Répartition stable du marché, défavorable à l'entrée en concurrence
Elevé Elevé	Faible Elevé	Expansion interne Combinaison d'acquisition et d'expansion interne	Diversification horizontale et verticale dans des domaines technologiquement non apparentés	
Faible Elevé	Faible Elevé	Acquisition Acquisition	Diversification concentrique Diversification hétérogène (conglomérale)	Facteur temps sans importance Demande naissante Absence de possibilités d'achat Ratio cours/bénéfice trop élevé

Tableau 2 : L'expansion interne ou l'acquisition selon le degré de synergie (Ansoff, 1965)²⁴

²³ Ansoff I, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965 ; traduction française : *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 2^{ème} édition, 1971, p 138.

²⁴ Ansoff.I., *Opt. Cit., traduction française*, Editions Hommes et Techniques, 2^{ème} édition, 1971, p 140.

Les facteurs du développement des fusions-acquisitions sont fortement liés à l'entreprise et à son environnement et peuvent être très variés selon les approches retenues par les auteurs.

Nussenbaum (1993) identifie cinq objectifs comme justification d'une prise de contrôle :

- la réalisation de synergies ;
- la résolution du problème d'agence ;
- la recherche d'opportunités financières ;
- l'effet d'Hubris²⁵ ;
- les motivations personnelles des acquéreurs ou l'impact fiscal des prises de contrôle.

Chérif (2003) regroupe les facteurs en quatre catégories : les objectifs poursuivis et la création de valeur, la théorie de l'information et la théorie du signal, les problèmes d'agence et les conflits d'intérêt et l'orgueil des managers. Bodie et Merton (2002) distingue trois raisons : les synergies, la fiscalité et les décotes.

Mucchielli et Kohler (2000) articulent leur analyse autour de quatre aspects qu'ils qualifient de déterminants : la dimension du produit mettant l'accent sur des phénomènes du cycle de vie des produits, l'organisation de la firme et ses arbitrages entre faire et faire-faire ; les stratégies de marché permettant d'appréhender la rationalisation des coûts et la volonté d'exercer un pouvoir de marché ; les structures financières des firmes ; les incitations des dirigeants.

L'analyse détaillée des facteurs mis en évidence par ces auteurs nous conduit, au-delà de l'aspect sémantique, à faire émerger des points communs qui peuvent être regroupés dans différents courants théoriques :

²⁵ L'effet d'Hubris (ou hypothèse d'Hubris selon les travaux de Roll) résulte de la volonté de puissance parfois démesurée des dirigeants (Nussenbaum M., *Opt.cit.*, article 132, p 2472).

- la recherche de synergies ;
- la théorie des coûts de transaction ;
- la théorie de l'agence ;
- la théorie de l'information et du signal ;
- l'effet d'Hubris ;
- la fiscalité.

I.1.2.1 La recherche de synergies

Lors de l'annonce des opérations de fusions-acquisitions, les dirigeants de l'acquéreur, pour séduire ou rassurer les investisseurs, mettent en avant les synergies opérationnelles et financières potentielles. Ces synergies peuvent se matérialiser par des gains réalisés grâce à des économies d'échelle²⁶, d'envergure²⁷ ou d'éventail²⁸.

L'acquisition d'Arcelor par Mittal relève de cette logique puisqu'elle a permis à Mittal de pouvoir commercialiser ses produits dans des zones géographiques telles que le Brésil ou « la vieille Europe » (au sens Europe de l'Ouest pour les dirigeants de cette entreprise) où il était peu présent.

²⁶ Les économies d'échelle sont des économies de coût par unité produite réalisées à la suite de l'augmentation du volume de production. Elles résultent essentiellement du fait que les coûts fixes sont répartis entre un plus grand nombre d'unités produites.

²⁷ L'économie d'envergure est un concept proche de l'économie d'échelle. Les économies sont liées à l'augmentation du volume en élargissant la gamme de produits (ex : la commercialisation des produits d'assurance par les banques).

²⁸ Selon Koenig (*Opt.cit.*, Nathan, 1993, p 299), « les économies d'éventail correspondent à des réductions des coûts d'exploitation, qui proviennent, non d'un accroissement du volume d'une activité, mais de la poursuite conjointe d'activités distinctes. Des économies d'éventail sont envisageables dès lors qu'il se révèle moins coûteux de combiner plusieurs lignes de produits au sein d'une même entreprise, que de les produire séparément ».

Cette recherche de synergies se traduit par la recherche d'une taille critique et entraîne une concentration dans un marché consolidé où émergent quelques acteurs dominants au niveau mondial comme c'est le cas au niveau des cabinets d'expertise comptable et d'audit et les fameux « big four » (Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young, KPMG).

Cette notion classique de synergie issue des travaux d'Ansoff (1965), résumée fréquemment par la formule $2 + 2 = 5$, est définie par Tarondeau et Huttin²⁹ comme suit : « il y a synergie entre deux activités lorsque la valeur extraite des deux activités intégrées est supérieure à la somme des valeurs des deux activités prises séparément ».

Les synergies potentielles sont mises en avant dans les motifs de diversification. Pour Garette (1999), « ce sont les synergies qui justifient économiquement la diversification, puisqu'en l'absence de synergie, le regroupement d'activités différentes dans une même entreprise n'apporte aucune perspective de gain supplémentaire et rend l'opération inutile »³⁰.

Helfer, Kalika et Orsoni (2000) fournissent plusieurs illustrations de facteurs de synergie possibles. Ainsi, au niveau de la fonction distribution, il peut s'agir d'une complémentarité avec une même force de vente pour commercialiser deux produits. Au niveau de la fonction organisation, la même structure organisationnelle sert aux différentes activités ou au niveau de la fonction système d'information, la gestion de la nouvelle activité bénéficie du système d'information existant. Les synergies opérationnelles peuvent apparaître, lorsqu'il s'agit d'acquisitions horizontales avec le rachat de concurrents directs sur le même marché qui augmente le degré de concentration du marché et rapidement la part de marché de l'entreprise acheteuse (exemple : l'acquisition d'Elf Aquitaine par Total), ou d'acquisitions verticales avec l'intégration d'un fournisseur ou d'un client.

²⁹ Tarondeau J.-C. , Huttin C., *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert, 2001, p 223-224.

³⁰ Garette B., *Synergie* in Encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz, 1999, p 1172.

Dans le premier cas, des économies sont réalisées, par exemples, grâce à un pouvoir de marché accru, qui entraîne une concentration plus importante sur le marché et par voie de conséquence un pouvoir de négociation plus important dans les relations avec les fournisseurs ou grâce à la mise en commun de moyens pour le nouvel ensemble constitué (ex : une direction administrative et financière commune), et dans le second cas, les économies proviennent de la maîtrise du réseau de distribution (exemple : l'acquisition de Poliet par Saint-Gobain).

Le développement des stratégies d'expansion fondées sur la croissance externe peut être également envisagé en mobilisant la théorie des coûts de transaction.

I.1.2.2 La théorie des coûts de transaction

En se référant aux travaux de Williamson, Durand et Gomez (2001) envisagent la croissance de la firme sous la forme d'une agrégation d'entités préexistantes qui pourrait donc faire aussi bien et même mieux que les deux entités initiales séparées. En effet, la fusion de deux firmes séparées, sous réserve qu'elle soit efficace, peut donner lieu à des économies d'échelle grâce à la réduction des coûts d'administration liés à la coordination des activités précédemment séparées.

Dans le cadre d'une acquisition verticale, l'objectif de l'opération peut être de réduire les coûts de transaction pour des raisons de sécurité et de contrôle des transactions et pour conserver une certaine indépendance vis à vis des partenaires (Mathé, 2001).

Cependant, l'augmentation de taille d'une entreprise suite à une fusion avec une autre peut entraîner la mise en place de niveaux hiérarchiques ou de niveaux de contrôle supplémentaires, ce qui conduira à une augmentation des coûts de coordination qui seront supérieurs au bénéfice de la fusion.

I.1.2.3 La théorie de l'agence

Cette théorie est mobilisée pour montrer les conflits d'intérêt entre les managers et les actionnaires dans la mesure où la préoccupation des premiers est de privilégier la croissance et le pouvoir alors que les seconds recherchent la maximisation de la valeur de l'entreprise.

Cette approche explique que les acquisitions soient un des moyens pour résoudre ce type de conflit, puisque le changement d'actionnaires risque d'entraîner une modification des équipes de direction et rétablir une gestion plus en phase avec l'intérêt des actionnaires (Nussenbaum, 1999).

Ainsi, pour les sociétés cotées, les O.P.A. constituent une menace pour les managers dont la gestion se serait trop éloignée des objectifs initiaux (Cherif, 2003) ; « leur situation sera dans la majeure partie des cas compromise » (Chadefaux et Couret, 1999)³¹ et le marché exerce ainsi une certaine forme de discipline en sanctionnant les équipes dirigeantes non performantes (Meier et Schier, 2003), un comportement qui peut être considéré comme dilapidateur (Batsch, 1999).

Dès lors, il n'est nul besoin de mettre en place une structure dédiée pour réaliser un contrôle de l'activité des managers puisque c'est le marché qui s'en charge, ce qui permet de générer des économies d'agence et justifieraient le recours aux fusions-acquisitions. Celles-ci permettraient de réduire l'enracinement des dirigeants qui ont tendance à privilégier la mise en œuvre d'investissements spécifiques liés à leurs compétences (Meier et Schier, 2003).

I.1.2.4 La théorie de l'information et du signal

Cette théorie s'intéresse à la crédibilité du message envoyé par la partie informée à la partie sous-informée (Brousseau, 1999). Elle peut être utilisée pour expliquer l'évolution des cours boursiers d'une société cible avec une forte hausse suite à l'annonce d'une O.P.A. Cette information peut recouvrir plusieurs aspects pour les acteurs du marché (analystes financiers, actionnaires de la cible, gérants de SICAV ou de fonds de pension,) :

- la cible est sous-évaluée et l'existence d'actifs importants est prise en compte par le marché compte tenu de l'offre proposée. Muchielli et Kohler (2000)³² soulignent que « l'expérience récente des marchés boursiers montre que c'est la rentabilité immédiate procurée par l'achat d'actifs que l'on croit sous-évalués qui constituent le principal motif d'acquisition conglomerale » ;

³¹ Chadefaux M., Couret A., *Offres publiques* in Encyclopédie de la Gestion et du Management, Dalloz, 1999, p 859.

³² Mucchielli J.L. , Kohler P., *Opt.cit.*, 2000, p 13.

- la cible n'est pas très bien gérée, tout au moins c'est la perception du marché, puisqu'une autre entreprise propose de l'acquérir à un prix supérieur à sa valeur de marché. C'est un signal fort envoyé au marché sur les perspectives de mise en œuvre de synergies potentielles, ce qui devrait se traduire à terme par une augmentation de la valeur de marché de la cible. Cette proposition de prise de contrôle n'est pas neutre sur le comportement des dirigeants de la cible qui peuvent réagir en proposant une contre O.P.A ou O.P.E., comme ce fut le cas dans la fusion Total-Elf Aquitaine avec la contre O.P.E. annoncée par Philippe Jaffré, président du conseil d'administration d'Elf Aquitaine, visant à inverser le sens de l'acquisition. Dans cette approche, l'offre hostile est un signal fort pour le marché de voir le titre de la cible progresser fortement pendant la bataille boursière ; la contre O.P.E. de la cible obligeant l'acquéreur à relever son offre pour convaincre les actionnaires réticents. La prise de contrôle d'Arcelor par Mittal s'inscrit dans cette logique ;
- le mode de paiement n'est pas sans conséquence sur les signaux envoyés au marché. Si le paiement de l'acquisition est effectué en liquidités (cas de l'O.P.A), c'est un signal positif pour le marché qui perçoit les synergies potentielles à travers la prime versée, c'est à dire la différence entre la valeur de rachat et le cours de l'action ante-acquisition. Dans ce cas, il est possible de considérer que les signaux envoyés par les informés (les dirigeants du groupe acquéreur) vont être jugés crédibles par les sous-informés (les actionnaires de la cible). Brousseau (1999)³³ précise que « les effets de réputation vont jouer ». Si le paiement de l'acquisition est effectué en actions (O.P.E), le signal est négatif car le marché l'interprétera comme sur une surévaluation des actions des titres émis et des perspectives de croissance future moindres (Nussenbaum, 1999).

I.1.2.5 L'effet d'Hubris

Roll (1986) a proposé une autre lecture des déterminants des fusions-acquisitions en mettant en évidence l'excès de confiance des dirigeants des entreprises acquéreurs, sûrs d'eux-mêmes.

³³ Brousseau E., Opt. Cit. Dalloz, 1999, p 1147.

Par conséquent, les acquisitions seraient réalisées à un prix beaucoup plus élevé que la valeur de la cible, ce qui conduirait compte tenu de l'étroitesse du marché des fusions-acquisitions à provoquer des surenchères entre les entreprises potentiellement acheteuses.

L'autre aspect à prendre en compte est lié à une certaine « soif de pouvoir » conduisant les dirigeants des acquéreurs à privilégier les acquisitions « tous azimuts » sans se préoccuper réellement de leur rentabilité. Ce point a été évoqué pour Jean-Marie Messier, président de Vivendi, qui s'était lancé dans de nombreuses acquisitions.

Navatte et Schier (2008) soulignent que « le dirigeant peut, par exemple, avoir intérêt à mettre en œuvre une stratégie de fusions-acquisitions en diversifiant les activités de l'entreprise. En effet, il augmente sa rémunération puisque souvent celle-ci est liée à la taille, limite aussi son risque managérial, et celui de son patrimoine (en cas de stock-options)³⁴.

I.1.2.6 La fiscalité

Les fusions peuvent être motivées par des raisons fiscales dans la mesure où il est possible, sous certaines conditions, de bénéficier des déficits fiscaux de la société cible (Nussenbaum, 1999 ; Bodie et Merton , 2002 ; La Revue Fiduciaire, 2007).

Après cette présentation des facteurs de développement des fusions-acquisitions, nous nous intéressons plus particulièrement dans nos travaux à la phase d'intégration tout en prenant en compte l'analyse du contexte à l'origine de l'opération de fusion-acquisition.

³⁴ Navatte P., Schier G. , *Opt.cit.*, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 233, p 48

I.1.3 Section 3 La littérature sur l'intégration dans les fusions-acquisitions

Selon Koenig (1993), la phase intégration est une des étapes du processus d'acquisition (cf. tableau ci-dessous) :

Étapes	Éléments constitutifs
Formulation de la stratégie de l'entreprise	Détermination des objectifs, revue des objectifs stratégiques, développement de nouveaux produits-licences, recrutement du personnel – acquisition d'entreprises, décision de rechercher les candidats à l'acquisition.
Autodiagnostic de l'acquéreur	Analyse des activités existantes et de leur rôle dans le système d'offre, examen de l'environnement concurrentiel, forces, faiblesses ; menaces, opportunités, identification des facteurs déterminant les coûts et des sources de distinction possibles.
Définition du rôle de l'acquisition	Analyse du portefeuille d'activités, examen des différentes politiques d'acquisition en fonction de la fréquence et de la taille relative des acquisitions, choix de la politique.
Elaboration des critères d'acquisition	Détermination du degré de liaison avec les activités anciennes.
Identification des secteurs d'intervention	Première sélection des secteurs, analyse des caractéristiques structurelles, classement des secteurs en fonction de leur attrait.
Repérage et sélection des acquisitions possibles	Identification des entreprises au sein des secteurs, sélection des cibles intéressantes, détermination de la valeur et du prix envisageable.
Négociation	Repérage des points faibles et des compétences, analyse du potentiel de synergie, affinement de l'analyse valeur/prix, conduite des négociations, gestion préventive des ressources humaines, élaboration d'un plan opérationnel.
Intégration de l'acquisition	Gestion de l'intégration

Tableau 3 : Le processus d'acquisition de Koenig (1993)

Il est possible également de retenir une autre approche du processus d'intégration décomposé en deux phases successives :

- « la phase de planification regroupe les actions liées à la préparation (recherche de la cible en fonction des objectifs stratégiques, évaluation stratégique et financière) et à la négociation de l'accord entre les dirigeants des deux entités juridiques ;
- la phase d'intégration commence dès la signature de l'accord et l'annonce faite aux salariés des entités concernées par l'opération »³⁵.

La phase intégration est une phase importante pour la réussite de l'opération comme l'ont montré de nombreux travaux (Napier, 1989 ; Meier et Schier, 2003 ; Mercer Consulting, 2003). Cette phase peut être appréhendée en analysant les conséquences des fusions-acquisitions sous trois dimensions :

- la dimension juridique et financière de l'intégration ;
- la dimension organisationnelle de l'intégration ;
- la dimension culturelle et ressources humaines de l'intégration.

I.1.3.1 La dimension juridique et financière de l'intégration

Le choix de la forme juridique n'est pas neutre au niveau de la phase intégration. Si l'acquéreur préfère la fusion, cela entraînera un regroupement de deux ou plusieurs entités juridiques et se traduira par la disparition d'une ou plusieurs entités alors que si l'acquéreur opte pour la simple prise de contrôle, la structure juridique de l'entreprise acquise est maintenue.

Concrètement, l'entité juridique absorbée est intégrée juridiquement dans une autre entité au terme de la fusion et devient un établissement, qu'il s'agisse d'une unité industrielle, d'une agence commerciale, d'une division.

I.1.3.1.1 La dimension juridique et financière dans le cadre d'une fusion

Dans le cadre de la fusion, comme indiqué précédemment (cf. supra section 1), il peut s'agir soit d'une fusion-absorption ou d'une fusion-réunion avec des conséquences juridiques différentes.

³⁵ Evrard-Samuel K., Roux-Dufort C., *Fusions-acquisitions : de la gestion de crise au pilotage du changement, in Stratégies Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, 2001, p 212.

La fusion-absorption

La fusion absorption conduit à la disparition de la société absorbée (cf. figure 1), ce qui se traduit par le transfert de son patrimoine vers la société absorbante, c'est à dire l'ensemble des éléments d'actif et de passif, en échange d'actions remises par la société absorbante :

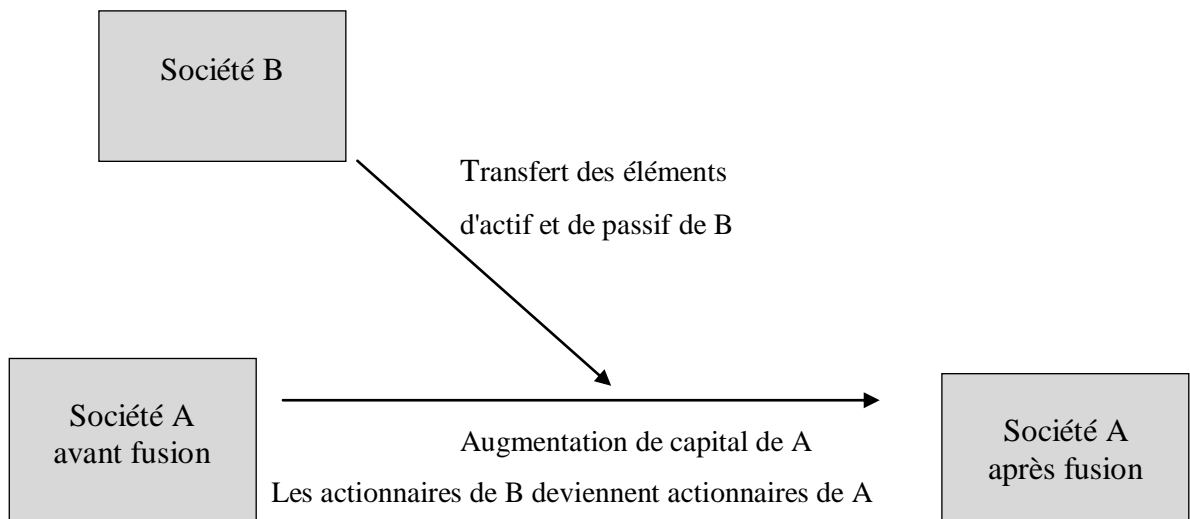


Figure 1: La fusion-absorption

La fusion-absorption génère d'autres conséquences :

- une modification de la répartition de la structure actionnariale de la société absorbante dans la mesure où les actionnaires de la société absorbée vont devenir actionnaires de la société absorbante, puisqu'ils reçoivent en contrepartie de la rémunération de leur apport des actions de la société absorbante. Lorsque la taille de la cible (société absorbée) est importante par rapport à celle de l'absorbante, cela influence la répartition des pouvoirs de contrôle via la parité d'échange³⁶, puisque la création d'actions nouvelles effectuée lors de l'augmentation de capital peut entraîner un glissement de ce pouvoir des actionnaires de la société absorbante vers ceux de la société absorbée.

³⁶ La parité d'échange est le rapport entre la valeur des actions de la société absorbée et des actions de la société absorbante.

Il est à souligner que le choix de la parité d'échange n'est pas neutre à ce niveau, puisque la valeur de la cible peut être déconnectée de la valeur comptable des éléments, d'actif et de passif, apportés dans la mesure où elle peut intégrer d'autres éléments tels que des avantages économiques futurs (synergies, élimination d'un concurrent, ...). Par conséquent, le nombre d'actions créées réellement est plus important, ce qui confère à l'opération un caractère dilutif pour la société absorbante ;

- la disparition (dissolution sur le plan juridique) de la société absorbée entraîne la suppression de postes au sein de la direction générale. Ainsi, dans le cadre de la fusion-absorption Total-Elf Aquitaine, le président du conseil d'administration d'Elf Aquitaine, P. Jaffré, a vu son poste supprimé sur le plan juridique ;
- un transfert des contrats de travail des salariés puisque les salariés de la société absorbée deviennent salariés de la société absorbante tout en bénéficiant du maintien de leur contrat de travail (Chadefaux, 2003). Par contre, cette reprise automatique des contrats ne signifie nullement que la société absorbée ne procède à des licenciements même si ceux-ci doivent avoir une cause légitime (Chadefaux, 2003) ;
- une modification au niveau des conventions collectives et accords collectifs : si la convention ou l'accord collectif de la société absorbante est plus favorable que celui en vigueur chez la société absorbée, cet accord (ou cette convention) se substitue purement et simplement à celui de la société absorbée. Par contre, s'il est moins favorable, les salariés ne bénéficient du maintien de leur accord collectif que pendant une période transitoire d'une année. Passé ce délai, ils sont soumis aux mêmes dispositions collectives que les salariés de la société absorbante (Chadefaux, 2003) ;
- une modification de fait au niveau des organes de représentation du personnel dans la mesure où la disparition de la société absorbée entraîne de fait la fin des mandats des représentants du personnel sauf si la société absorbée devient un établissement de la société absorbante.

Il est à souligner que la constitution du nouvel ensemble (société absorbante + société absorbée) entraîne dans la plupart des cas une augmentation de l'effectif et peut générer un « effet de seuil », c'est à dire le franchissement de certains seuils significatifs au regard du droit du travail (représentation syndicale, participation des salariés aux résultats de l'entreprise (Chadefaux, 2003) ;

- la disparition éventuelle du nom de la société absorbée qui peut être extrêmement préjudiciable vis à vis de la clientèle lorsque la notoriété était forte. Afin de pallier à cet inconvénient, il est possible de conserver le nom de la société absorbée en l'associant à celui de la société absorbante. Puis, au fur et à mesure que les clients se sont approprié le nom du nouvel ensemble, il est possible de ne conserver que celui-ci. Cette réorganisation des marques doit être effectuée avec prudence tant les entreprises ont pris conscience du poids de la marque et de sa bonne gestion qui tient une place prépondérante dans son évaluation (Manuel de gestion, 1999) ;
- une concentration accrue, qui peut sembler défavorable aux clients, car les opérations de fusions-acquisition peuvent conférer aux firmes un pouvoir de monopole (Mucchielli et Kohler, 2000) ;
- la transformation, le cas échéant, de la société absorbée en un établissement, qui peut être une unité industrielle, une agence commerciale, une division administrative ;
- le transfert de certains droits, prérogatives ou obligations des partenaires de la société absorbée (clients, fournisseurs, bailleurs) vers la société absorbante. Il est à souligner que les créanciers et les bailleurs bénéficient d'un droit d'opposition qui peut être exercé dans un délai de trente jours (Chadefaux, 2003) ;
- une réévaluation financière des apports de la société absorbée repris dans les comptes de la société absorbante selon le type de contrôle exercé et si l'opération de fusion est réalisée « à l'endroit ».

Au niveau du contrôle exercé, pour chaque opération, il convient de déterminer s'il s'agit d'opérations impliquant des sociétés sous contrôle commun ou distinct³⁷ ». Si la société absorbée est contrôlée³⁸ par la société absorbante, il s'agit d'une opération sous contrôle commun et les apports sont obligatoirement évalués à la valeur comptable. En cas de contrôle distinct, le sens de la fusion déterminera la modalité d'évaluation des apports (valeur comptable ou valeur réelle). La fusion « à l'endroit » induit une évaluation des apports à la valeur réelle alors que la fusion « à l'envers » induit une évaluation à la valeur comptable et par voie de conséquence, confère une valeur moins importante au nouvel ensemble constitué. Cette notion de fusions « à l'endroit » et « à l'envers » s'apprécie en fonction de la conservation du pouvoir de l'actionnaire principal après la fusion. S'il le conserve, l'opération sera considérée comme une fusion « à l'endroit ». S'il perd le contrôle et que la société absorbée prend le contrôle de la société absorbante, l'opération sera considérée comme une fusion « à l'envers ». Le sens de la fusion³⁹, qui semble aller de soi, car la société la plus importante absorbe dans la majeure partie des cas la société la moins importante, n'est en aucun cas anodin sur le plan fiscal puisqu'en application du régime de faveur (Dictionnaire Comptable et Financier, 2008), il est possible de reporter sur les résultats de la société absorbante les déficits de la société absorbée dès lors que l'opération est justifiée du point de vue économique et obéit à des motivations principales autres que fiscales.

Il est à souligner que le choix de la parité d'échange peut être déconnecté de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif apportés dans la mesure où la valeur de rachat de la société absorbée peut intégrer d'autres éléments tels que des avantages économiques futurs (synergies, élimination d'un concurrent, ...).

Il existe une autre modalité juridique de fusion : la fusion-réunion.

³⁷ Le contrôle commun est caractérisé par le fait qu'une des sociétés participant à l'opération, contrôle préalablement l'autre, ou que les deux sociétés sont préalablement sous le contrôle d'une même société mère alors que le contrôle distinct est caractérisé par l'absence de (Dictionnaire Comptable et Financier, Groupe Revue Fiduciaire, 2008, p 719).

³⁸ Au sens, contrôle exclusif tel qu'il est défini pour les comptes consolidés (Comité de la Réglementation Comptable, *Règlement 99-02*, §1002).

³⁹ Le sens de la fusion n'a pas d'impact au niveau de la société absorbante puisque ce sont les actionnaires du nouvel ensemble constitué qui détiennent le pouvoir.

La fusion-réunion

Elle entraîne de facto la disparition des deux entités juridiques concernées par l'opération et la création d'une nouvelle entité juridique (cf. figure 2).

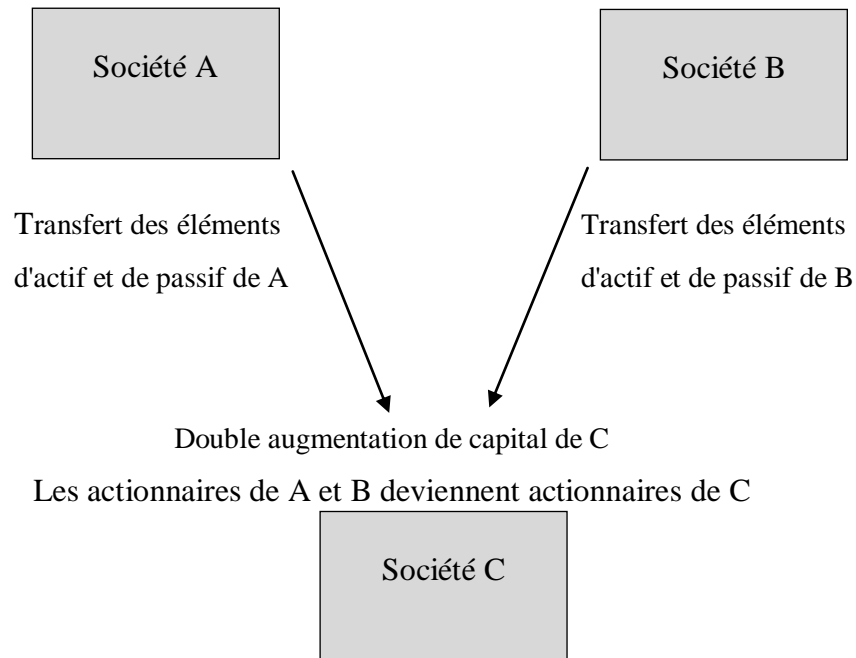


Figure 2: La fusion-réunion

Les conséquences de la fusion-réunion peuvent présenter des similitudes par rapport à la fusion-absorption telles que :

- la modification de la structure actionnariale de la société absorbante ;
- la disparition de la société absorbée ;
- la disparition éventuelle du nom de l'absorbée ;
- une concentration accrue au niveau du marché ;
- la transformation, le cas échéant, de la société absorbée en un établissement distinct qui peut être une unité industrielle, une agence commerciale, une division administrative, ;
- le transfert de certains droits, prérogatives ou obligations des partenaires de la société absorbée (clients, fournisseurs, bailleurs) vers la nouvelle société ;

- une réévaluation financière des apports de la société absorbée repris dans les comptes de la société absorbante si l'opération de fusion est réalisée à l'endroit.

Mais nous observons également des différences notables compte tenu de la création d'une nouvelle société :

- la disparition de la société absorbante ;
- la disparition éventuelle du nom de l'absorbante ;
- la transformation, le cas échéant, de la société absorbante en un établissement distinct, qui peut être une unité industrielle, une agence commerciale, une division administrative, ;
- un transfert des contrats de travail des salariés de la société absorbante vers la nouvelle société ;
- la création d'organes de représentation du personnel pour le nouvel ensemble constitué ;
- la redéfinition des accords collectifs et conventions collectives applicables au nouvel ensemble ;
- le transfert de certains droits, prérogatives ou obligations des partenaires de la société absorbante (clients, fournisseurs, bailleurs) vers la nouvelle société ;
- une réévaluation financière des apports de la société absorbante repris dans les comptes de la nouvelle société si l'opération de fusion est réalisée à l'endroit.

Ces différences justifient entre autre le moindre recours à ce type de fusion car elle induit des changements plus profonds qui ne sont pas seulement d'ordre juridique mais qui ont également des impacts au niveau de la gestion des ressources humaines. La fusion-réunion est lourde à mettre en œuvre, et par conséquent plus coûteuse, et ne peut se justifier que dans une approche de type fusions entre égaux qui consisterait à ce qu'aucune des deux entités juridiques concernées par la fusion ne prennent le pas sur l'autre. La logique de l'égalité pousse à une remise à plat totale en constituant une nouvelle société.

I.1.3.1.2 La dimension juridique et financière dans le cadre d'une acquisition

Au niveau juridique et financier, la différence majeure entre une fusion et une acquisition réside dans le fait qu'il n'y a pas disparition dans l'acquisition d'une ou de plusieurs entités juridiques participant à l'opération de fusion-acquisition.

L'acquisition peut porter sur tout ou partie du capital de la société cible selon le degré de contrôle souhaité⁴⁰ et selon le niveau de dispersion du capital (le capital d'une société cotée est détenu par un plus grand nombre d'actionnaires que celui d'une société non cotée).

L'acquisition d'une société peut être représenté schématiquement comme suit (cf. figure 3). Rappelons (cf. supra) que cette approche ne peut concerner que la forme juridique de type société.

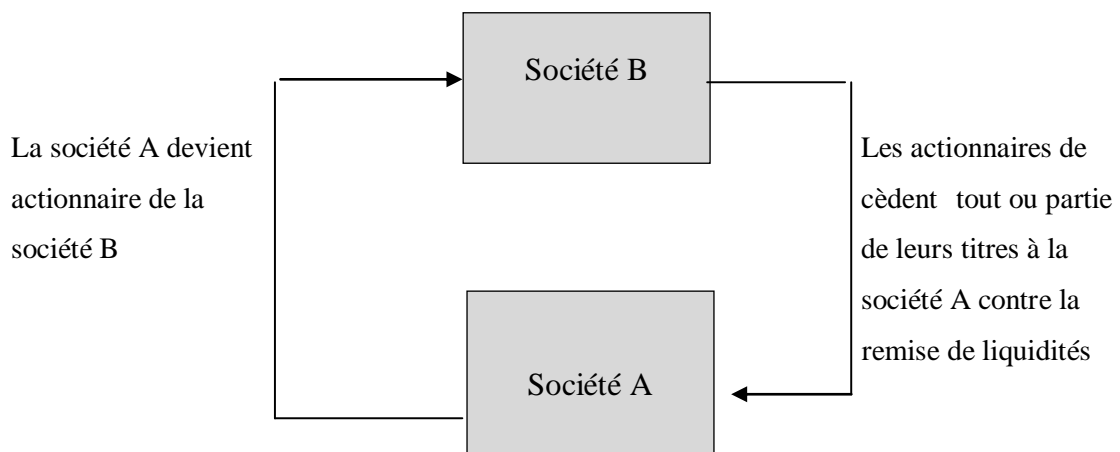


Figure 3 : L'acquisition par achat d'actions

⁴⁰ Charreaux G. (opt.cit., 1991, p 673) apporte des précisions sur cette notion juridique du contrôle qui peut être un contrôle de droit, un contrôle présumé et un contrôle indirect. Le contrôle est de droit lorsqu'une société, détient directement ou indirectement, une part du capital qui lui donne la majorité des droits de vote dans les assemblées générales des sociétés anonymes (50 % pour l'assemblée générale ordinaire et 2/3 pour l'assemblée générale extraordinaire). Le contrôle est présumé, en cas d'actionnariat diffus, lorsqu'une société dispose de plus de 40 % des droits de vote, sans qu'aucun autre actionnaire ne détienne un pourcentage supérieur. Le contrôle peut ne pas être exercé directement mais indirectement, c'est à dire par l'intermédiaire d'une autre société contrôlée directement. Cette approche est fréquente dans les structures juridiques en cascade.

Les conséquences juridiques et financières de l'acquisition d'une société peuvent être synthétisées comme suit :

- la possibilité de contrôler tout ou partie la société cible en fonction des objectifs visés par l'acquisition :
 - participation minoritaire ;
 - participation majoritaire (comprise en 50 % et moins de deux tiers des droits de vote à l'assemblée générale ordinaire) si l'acquéreur souhaite exercer un contrôle de l'activité courante ;
 - participation majoritaire (plus de deux tiers des droits de vote à l'assemblée générale extraordinaire) lorsque l'acquéreur souhaite effectuer des modifications relatives à la structure juridique de la cible telles qu'une refonte des statuts, une augmentation de capital ou une fusion ;
 - participation exclusive (100 % des droits de vote) ;
- le maintien de la structure juridique de la société acquise, ce qui se traduit par une certaine continuité juridique contractuelle tant au niveau des tiers, des salariés, des organes de représentation des salariés, des accords collectifs, ... ;
- une modification éventuelle des organes de direction de la société acquise avec un changement de direction générale et d'administrateurs.

Nous notons une différence essentielle lorsque l'acquisition porte non pas sur le capital d'une société, mais concerne une entreprise individuelle, et se traduit dans ce cas par le rachat d'un fonds de commerce. En effet, le contrôle ne peut pas porter sur une partie du capital puisque dans le cas de l'entreprise individuelle, il n'y a pas d'entité juridique distincte avec création d'actions ou de parts sociales.

Après cette présentation de la dimension juridique et financière des fusions-acquisitions, nous nous attachons à présenter la dimension organisationnelle.

I.1.3.2 La dimension organisationnelle de l'intégration

Une opération de fusion-acquisition peut avoir des conséquences organisationnelles différentes selon les logiques d'intégration⁴¹. Celles-ci peuvent varier en fonction du degré de proximité stratégique entre l'acquéreur et l'entreprise acquise et du degré d'intégration et induisent des processus d'intégration différents.

I.1.3.2.1 La proximité stratégique

L'aspect proximité stratégique a été mis en évidence par Napier (1989) et Haspelagh et Jemison (1991). Napier distingue trois catégories au niveau des logiques d'intégration :

- les fusions-acquisitions d'extension sont caractérisées par une autonomie importante laissée à l'entreprise acquise compte tenu des différences stratégiques entre les entreprises. Dans ce cas, le contrôle des activités de l'entreprise acquise est matérialisé par la mise en place de tableaux de bord ou d'un système de reporting ;
- les fusions-acquisitions de collaboration qui se traduisent par un partage des actifs et leur exploitation. Dans cette approche, le transfert de compétences, éventuellement réciproque, n'entraîne pas nécessairement un rapprochement organisationnel ;
- les fusions-acquisitions de restructuration induisent une combinaison organisationnelle de l'acquéreur et de l'entreprise acquise conduisant à l'alignement de l'organisation de l'une sur l'autre, en général celle de l'entreprise acquise sur l'acquéreur. Ceci se traduit par un changement de la structure organisationnelle avec la mise en place de modes opératoires, de procédures, d'un système budgétaire, d'un système de contrôle (tableaux de bord, reporting).

Dans le prolongement des travaux de Napier (1989), Haspelagh et Jemison (1991) insistent sur le fait que l'objectif stratégique d'une acquisition est de créer de la valeur. Ils montrent que l'approche retenue en matière d'intégration dépend de deux facteurs : le besoin d'interdépendance stratégique et le besoin d'autonomie organisationnelle.

⁴¹ L'intégration peut être définie comme la mise en place d'une nouvelle organisation consistant à mettre en phase et à combiner les fonctionnements et les systèmes des entreprises impliquées (Leroy F., *Processus d'intégration et logiques de reconfiguration organisationnelle dans les fusions-acquisitions*, Actes AIMS, 2003).

Ils développent un modèle centré sur les approches d'intégration qui se traduisent par la typologie suivante (cf. figure) :

		Besoin d'interdépendance stratégique	
		Faible	Elevé
Besoin d'autonomie organisationnelle	Elevé	Préservation	Symbiose
	Faible	Holding	Absorption

Figure 4 : Le modèle approches d'intégration (traduit d'Haspelagh et Jemison, 1991)

Si le besoin d'interdépendance stratégique est faible et le besoin d'autonomie organisationnelle est élevé, le management de l'acquisition doit se focaliser sur le maintien des ressources de l'entreprises acquise. Il s'agit de préserver, de consolider.

Si le besoin d'interdépendance stratégique est faible et le besoin d'autonomie organisationnelle faible, aucune intention d'intégration n'est envisagée. La création de valeur est réalisée soit par des transferts financiers, un partage des risques ou par les capacités de la direction générale. L'acquéreur se comporte comme une société holding qui gère un portefeuille de participations, et cette phase intégration ne constitue pas une priorité pour la création de valeur.

L'approche symbiose se caractérise par un besoin d'interdépendance stratégique élevé couplé à un besoin d'autonomie organisationnelle qui ne l'est pas moins. Dans cette approche, il faut à la fois conserver les frontières organisationnelles tout en veillant à une intégration progressive afin de construire un nouvel ensemble prenant en compte les points forts de chacun.

Un exercice très difficile à mettre en œuvre souligne Evrard (1996). Un avis partagé par Meier et Schier (2003) qui considère que ce type d'intégration est le plus délicat à traiter.

Enfin, si le besoin d'interdépendance stratégique est élevé et le besoin d'autonomie organisationnelle faible, l'intégration est matérialisée par un parcours plus ou moins long afin de réduire la distance entre l'acquéreur et l'entreprise acquise, et ce d'autant plus que ces entreprises sont de taille équivalente (Haspelagh et Jemison, 1991). Cette approche d'intégration par absorption aboutit à l'émergence d'un nouvel ensemble combinant les opérations, l'organisation et la culture des deux organisations mais fortement inspiré par les pratiques de l'acquéreur.

I.1.3.2.2 Le degré d'intégration

Par rapport aux travaux présentés dans le paragraphe précédent, Shrivastava (1986) s'est focalisé sur le degré d'intégration et a identifié trois types d'intégration :

- l'intégration procédurale ;
- l'intégration physique ;
- l'intégration managériale et socioculturelle.

L'intégration procédurale implique la combinaison des systèmes et des procédures des entreprises fusionnées pour le fonctionnement, le contrôle de la gestion et les niveaux stratégiques de l'organisation. Elle concerne à la fois des aspects légaux et comptables avec l'intégration juridique des deux entités et celle des systèmes comptables, des aspects fonctionnels avec le transfert du management des systèmes de contrôle et des procédures d'une des deux entreprises vers l'autre et des aspects organisationnels liés à la mise en œuvre de la planification stratégique.

L'intégration physique se matérialise par le redéploiement des actifs des deux entreprises (lignes de produits, technologies de production, projets de recherche et développement, équipements).

L'intégration managériale et socioculturelle implique de répondre aux questions relatives à la sélection ou au transfert des managers, aux changements dans la structure organisationnelle, au développement d'une logique de culture d'entreprise, aux styles de management et à l'engagement et à la motivation de personnel. Shrivastava (1986) souligne que cette intégration est la plus difficile à réaliser.

Il précise que la taille exerce une influence importante au niveau de la phase post-acquisition et que la nature et l'ampleur de l'intégration dépendent du stade de développement de l'entreprise acquise. Pour Shrivastava (1986), ces stades de croissance des entreprises communément acceptés⁴² sont au nombre de quatre :

- les petites entreprises ou unités ;
- les entreprises organisées fonctionnellement ;
- les entreprises organisées divisionnellement ;
- les entreprises conglomerales.

Il propose de croiser les différents objectifs de l'acquisition avec ces stades de développement pour mettre en évidence le degré d'intégration approprié :

⁴² Cette classification est retenue par d'autres chercheurs tels que Mintzberg (1982) qui propose diverses configurations structurelles possibles.

Motifs de l'acquisition	Taille et type d'entreprise acquise			
	Petite entreprise ou unité	Entreprise organisée fonctionnellement	Entreprise organisée divisionnellement	Entreprise conglomérale
Augmentation de la part de marché dans un domaine de production/marché limité	Intégrer les actifs physiques et les fonctions de production et marketing	Intégrer les lignes de produits et les domaines fonctionnels	Intégrer seulement la division pertinente	
Réduire la compétition	Intégrer les aspects procéduraux	Accentuer l'intégration procédurale et socioculturelle		
Achat d'impulsion	Examiner la crise entre la stratégie et les caractéristiques de l'entreprise acquise et faire une intégration sélective			
Achat d'une technologie	Intégrer les actifs physiques spécialement les systèmes technologiques	Employer une intégration complète pour les aspects procéduraux, physiques et socioculturels	Intégrer les actifs physiques et les procédures des divisions qui possèdent la technologie	
Croissance rapide		Intégrer les actifs physiques et les procédures	Restreindre l'intégration au pilotage des performances financières des divisions	Ne pas intégrer au-delà des exigences légales
Exploiter les multiples synergies	Intégrer complètement	Intégrer complètement et accentuer l'intégration des domaines fonctionnels	Intégrer sélectivement les divisions qui ont des synergies avec l'acquéreur	Centrer sur les synergies financières

Tableau 4 : L'ampleur de l'intégration post-fusion (traduit de Shrivastava, 1986)

Marks et Mirvis (1992) partagent cette approche de Shrivastava concernant le degré d'intégration qui peut être différent selon les synergies opérationnelles et financières recherchées entre les compagnies. L'intégration peut alors recouvrir trois approches selon les domaines concernés : totale, partielle ou aucune intégration :

- l'intégration totale est utilisée souvent par les acquéreurs importants pour contrôler les opérations dans les petites entreprises et combiner la production, le marketing et les ventes ;
- l'intégration partielle, que nous pourrions qualifier de mixte voire de modérée, met en évidence une coordination de la production ou du marketing dans une logique business couplée à une centralisation des fonctions de direction et de contrôle ;

- l'absence d'intégration est privilégiée quand il est préférable de laisser sur place la structure de management de l'entreprise acquise.

Marks et Mirvis recommandent à partir d'une étude empirique (Acquisition d'Apollo Computer par Hewlett Packard en 1989) qu'il est préférable de coordonner plutôt qu'intégrer quelques domaines opérationnels et de prendre son temps pour réaliser l'intégration.

I.1.3.2.3 Le processus d'intégration

D'autres auteurs ont focalisé leurs recherches sur le processus d'intégration et plus particulièrement sur les facteurs d'intégration utilisés dans les fusions-acquisitions.

Larsson (1990), à partir d'une synthèse des travaux de Marks (1982) qui avait identifié trois facteurs d'intégration (la planification, la communication, l'intérêt mutuel), a distingué à partir de la littérature trois autres : la négociation, la socialisation et le rôle des équipes de transition.

Puis, en effectuant une étude de deux fusions d'entreprises, il en identifie trois autres : la restructuration, les systèmes d'information du management et le rôle des équipes d'intégration. Ensuite, il opère ensuite un regroupement de ces facteurs en cinq catégories majeures :

- l'interaction entre les deux entreprises prend en compte la restructuration matérialisée, soit par l'accumulation et/ou la stabilisation des activités semblables, soit par la combinaison et/ou la vitesse de changement pour des activités différentes ;
- les efforts de coordination concernent l'organisation avec la standardisation, les systèmes d'information du management incluant les systèmes de reporting et de budget et les équipes de transition et d'intégration chargées d'adapter et de coordonner la transmission des nouvelles information selon les situations rencontrées ;

- la socialisation vise deux objectifs : améliorer la coordination de l'interaction entre les firmes à travers la création d'une orientation commune et réduire la résistance collective des employés grâce à la construction conjointe d'une culture organisationnelle. Par exemple, la formation est un mécanisme de socialisation très sophistiqué, qui peut être utilisé simultanément pour ces deux buts de l'acculturation et la création d'orientations communes ;
- la considération mutuelle est essentielle afin de diminuer la résistance des employés en retenant les interprétations les plus favorables pour réduire les conflits d'intérêt (accentuer l'intérêt de la communalité), éviter la domination imposée et maintenir l'intégrité de l'autre entreprise ;
- le système ressources humaines est dirigé vers la gestion des implications de carrières afin d'éviter la résistance individuelle des employés. Ceci concerne la redéfinition des missions, le système de récompenses, les politiques du personnel et le plan de carrière.

A partir de ces facteurs, Larsson (1990) distingue cinq configurations d'intégration possibles : laissez-faire, contrôle, égalité/conflit, co-compétence et intermédiaire.

- la configuration « Laissez-faire » est caractérisée par un faible degré d'intégration opérationnelle et a pour conséquence peu de restructuration et d'efforts de coordination comparés aux besoins de socialisation plus importants dans le cas d'un niveau d'intégration plus élevé ;
- la configuration « Contrôle » entraîne plus de restructuration avec peu d'efforts de coordination, compte tenu d'une approche unilatérale sans mutualisation et ajustements. Cette unilatéralité réduit l'utilisation de la socialisation, du système des ressources humaines et plus particulièrement la considération mutuelle ;
- la configuration « Egalité/Conflit » est dénommée ainsi par Larsson dans la mesure où l'influence égale peut être aussi trouvée dans un processus d'intégration conflictuel. Selon Larsson, cette configuration implique une restructuration et des efforts de coordination modérés pour mettre en œuvre conjointement les synergies.

Cependant, elles peuvent être parfois moins fortes en cas de conflits trop importants ou d'égalité excessive. Ainsi, une considération mutuelle élevée peut limiter l'utilisation du système de ressources humaines pour des changements mineurs. Des cultures organisationnelles séparées seront aussi vraisemblablement maintenues plutôt qu'être socialisées pour obtenir une culture commune ;

- la configuration « Co-compétence » se traduit par l'utilisation de compétences réciproques et complémentaires. Elle requiert une considération mutuelle pour les identifier et les apprécier mais jusqu'à un certain point, c'est à dire sans que l'influence égale et l'intégrité maintenue remettent en cause le critère de compétence. En prenant en compte les compétences des salariés, le besoin de résistance est minimisé et cela accentue la forte utilisation de la socialisation et du système de ressources humaines ;
- la configuration « Intermédiaire » apparaît comme le processus intermédiaire entre contrôle et laissez-faire au niveau de l'intégration et entre égalité/conflit et co-compétence au niveau de l'influence symétrique.

Dans la synthèse de ses travaux, Larsson (1990) propose une typologie des processus d'intégration dans les fusions-acquisitions (cf. figure ci-après) construite à partir de ces cinq configurations d'intégration possibles (laissez-faire, contrôle, égalité/conflit, co-compétence et modéré) et de trois variables principales indépendantes (domination, évitement, symétrie) :

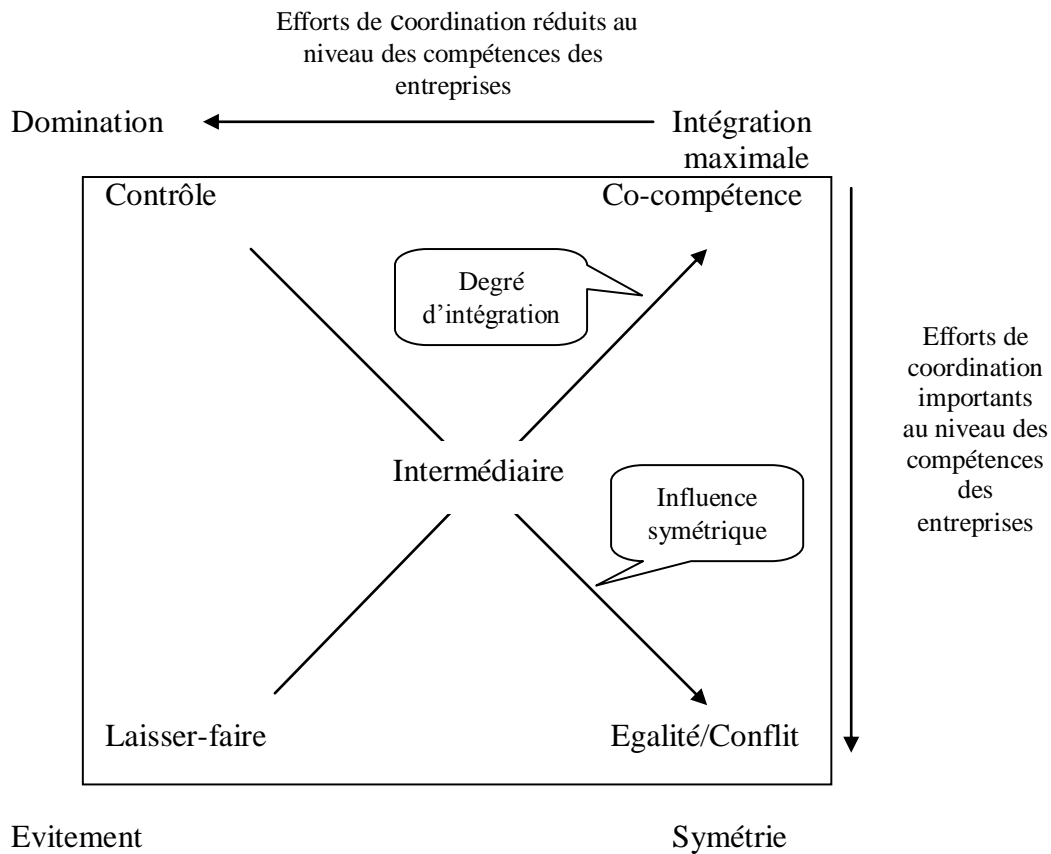


Figure 5 : Typologie des processus d'intégration (traduit et adapté de Larsson, 1990)

Les travaux de Larsson montrent que la co-compétence constitue la meilleure combinaison en matière de processus d'intégration avec un degré d'intégration élevé au niveau de l'interaction et de la coordination des efforts entre les deux entreprises. En effet, il s'agit de mettre en œuvre conjointement des ressources ; chacun apportant au nouvel ensemble ses points forts. A l'opposé, laisser-faire apparaît comme le plus faible degré d'intégration.

Ensuite, les facteurs d'intégration socialisation, système des ressources humaines et considération mutuelle suggèrent que le processus d'intégration égalité/conflit entraîne une résistance plus forte des employés, alors que la co-compétence génère une résistance plus faible des employés.

La limite du modèle de Larsson se situe au niveau de deux aspects :

- une étude empirique basée sur deux cas, ce qui limite la portée généralisatrice du modèle, et ce d'autant plus qu'il ne s'agit que de fusions ;

- une vision très centrée ressources humaines des processus d'intégration, même si l'aspect organisationnel est intégré avec la prise en compte de l'interaction et la coordination des efforts entre les entreprises.

Marks et Mirvis (1998) en distinguant cinq configurations d'organisation (absorption, préservation, combinaison, transformation et fusion inversée) ont une vision à la fois complémentaire et différente des configurations d'intégration proposées par Larsson. Complémentaire car leur modèle permet d'affiner la compréhension des rapports de force et montre les apports de chaque entreprise au nouvel ensemble constitué. En ce sens, ils sont très proches des travaux de Larsson qui a mis en évidence le rôle important de la co-compétence.

Dans le prolongement des travaux de Marks et Mirvis (1998) et à partir de l'étude de fusions horizontales nationales ou transfrontalières réalisées par 7 groupes, Leroy (2003) distingue quatre configurations d'intégration (coordination, absorption, création et combinaison). Les trois premières configurations diffèrent peu de celles proposées par Marks et Mirvis.

En effet, dans les travaux de Leroy, l'intégration de type coordination correspond à l'intégration par préservation mise en évidence par Marks et Mirvis qui est caractérisée par un processus d'intégration limité, surtout centré sur les fonctions financières compte tenu de différences stratégiques, d'éloignement géographique, de différences de management ou de systèmes organisationnels difficiles à mettre en phase.

L'intégration par absorption conduit à l'alignement de l'acquis sur l'acquéreur avec une adaptation plus ou moins rapide et parfois la prise en compte chez l'acquéreur de certaines pratiques de l'acquis.

L'intégration par création consiste à construire de nouveaux systèmes organisationnels en transformant radicalement l'acquéreur et l'acquis. Cette configuration peut être assimilée à celle développée par Marks et Mirvis et dénommée transformation.

Par contre, la dernière configuration, la combinaison, fait l'objet d'analyses complémentaires et peut prendre des formes différentes :

- combinaison par complémentarité : elle s'inscrit dans une logique d'extension de zone géographique, de l'offre produits ou de partage des compétences ;
- combinaison par remplacement⁴³ : il s'agit de retenir l'un des deux systèmes organisationnels partiellement ou totalement en choisissant le meilleur ;
- combinaison par métissage : il s'agit de combiner les deux systèmes organisationnels en retenant les points forts de l'acquéreur et de l'acquis.

Il est à souligner que Leroy n'envisage pas la fusion inversée⁴⁴ considérant que « la fusion n'est jamais à sens unique et se traduit par une inflexion du fonctionnement de l'acquéreur »⁴⁵. Nous pensons également, au vu des cas présentés, que Leroy n'avait pas analysé ce type d'opération dans la mesure où aucun des groupes étudiés ne se trouvait dans cette configuration.

D'autres travaux font également référence à la dimension organisationnelle de la phase intégration dans les fusions-acquisitions sans toutefois chercher à mettre en évidence une typologie des processus. Il s'agit pour les chercheurs d'étudier certains aspects afin d'affiner la compréhension de cette phase.

Brunetto (2006) se focalise sur le processus d'intégration des systèmes d'information et intègre pour ses recherches trois niveaux d'intégration issus de la littérature : l'intégration stratégique, l'intégration organisationnelle et l'intégration technologique.

⁴³ L'expression combinaison par remplacement peut sembler inappropriée car si l'on remplace une organisation par une autre, il ne s'agit pas d'une combinaison. Tout au plus, ce type de combinaison pourrait être envisagé s'il s'agissait de procéder à un remplacement partiel de l'organisation d'une entreprise par l'autre entreprise, partie prenante de l'opération de fusion-acquisition (exemple : le système logistique).

⁴⁴ L'expression fusion inversée (l'acquéreur adopte l'organisation et la culture de l'acquis) apparaît dans les travaux de Marks et Mirvis (1998) et elle est reprise par Leroy.

⁴⁵ Leroy F., *Opt.cit.*, Actes AIMS, 2003, p 24.

Brunetto souligne qu'il « existe de fait une hiérarchie entre ces trois niveaux de l'intégration post-fusion : le niveau stratégique est privilégié au détriment des deux autres niveaux d'intégration »⁴⁶. A partir d'une étude de cas de deux entreprises ayant réalisé chacune plusieurs fusions, il propose une typologie des modes d'intégration en fonction du degré de compatibilité des configuration des systèmes d'information et des orientations stratégiques assignées à la fonction système d'information.

		<i>Configurations SI</i>	
		Différentes	Proches
<i>Objectifs stratégiques assignés aux systèmes d'information</i>	Synergies et Valeur	REFONTE	SYMBIOSE
	Rationalisation/ Réduction des coûts	ABSORPTION	PRESERVATION

Figure 6 : Typologie des modes d'intégration des systèmes d'information de Brunetto (2006)

La refonte correspond à une recomposition des processus de gestion, de l'architecture et des structures ainsi que des éléments technologiques.

L'absorption se traduit par la mise en œuvre dans l'entreprise acquise de la configuration des systèmes d'information de l'acquéreur avec une forte prégnance orientation rationalisation.

La symbiose consiste à rechercher pour des configurations assez proches de système d'information les synergies possibles.

La préservation est utilisée pour réduire les coûts et dans ce cas, le rapprochement des systèmes d'information des deux entreprises est basé sur la mise en œuvre de passerelles selon la terminologie employée par les spécialistes de l'informatique.

⁴⁶ Brunetto G., *Une nouvelle approche des conséquences humaines et organisationnelles des fusions d'entreprises*, Actes AIMS, 2006.

Par exemple, l'acquéreur peut disposer d'un système de gestion du reporting financier et il s'agira, en phase post-acquisition, de développer un programme afin d'intégrer les informations comptables et financières issues du progiciel de gestion comptable de l'entreprise acquise. La mise en œuvre de ces passerelles est un moyen technique utilisé pour éviter de s'engager dans une refonte plus lourde du système d'information de l'entreprise acquise.

Cependant, Brunetto (2006) montre, à partir des cas étudiés, que les modes d'intégration ne suivent pas un parcours linéaire au niveau de l'intégration des SI. Il est possible de passer de la préservation à la symbiose, de la préservation à la refonte et de la préservation à l'absorption ou de la refonte à l'absorption. Ces modes d'intégration différents sont très dépendants de l'évolution des SI de l'acquéreur.

Par exemple, si l'acquéreur met en place un E.R.P., il est très vraisemblable que le mode d'intégration des SI pour les prochaines acquisitions, mais également pour celles déjà effectuées, évolue de la préservation vers l'absorption afin de rentabiliser l'investissement.

Brunetto (2006) précise que la conduite de l'intégration des SI relève de deux approches, l'intégration prescrite et l'intégration émergente :

- le processus intégration prescrite est utilisé lorsque le futur système d'information du nouvel ensemble constitué apparaît clairement pour le comité de pilotage de l'intégration. Ce processus laisse peu de marge de manœuvre aux personnels des entreprises fusionnées, même si avec le temps des inflexions sont possibles afin d'alléger les contraintes induites par la mise en place des SI et faciliter ainsi leur appropriation par les utilisateurs ;
- le processus intégration émergente repose sur une évolution graduelle et moins imposée de l'intégration des SI. Il s'agit, par la mise en place de groupes de travail, d'associer les personnels pour affiner le plan d'intégration des SI.

Les travaux de Brunetto centrés sur l'intégration des SI permettent d'affiner la compréhension d'un aspect de la dimension organisationnelle de la phase post-acquisition.

Ils constituent un socle intéressant pour notre recherche sur l'intégration des systèmes comptables, même si les cas étudiés ne lui ont pas permis d'observer sur le terrain le mode d'intégration symbiose.

D'autres chercheurs (Evrard-Samuel, 2000 ; Evrard-Samuel et Roux-Dufort, 2001) n'opèrent pas nécessairement une distinction entre les conséquences organisationnelles et humaines des fusions-acquisitions en analysant le processus d'intégration. Ils regroupent les principaux problèmes d'intégration identifiés dans la littérature en cinq catégories :

- les problèmes liés aux difficultés de communication, d'information (manque d'informations, systèmes de communication absents ou défectueux) ;
- les problèmes liés aux comportements individuels (peur du changement, départ du personnel clé, sentiments d'incertitude) ;
- les problèmes liés aux dirigeants, à la répartition des pouvoirs (modification de l'autorité et des relations hiérarchiques, changement de dirigeants) ;
- les problèmes organisationnels liés au rapprochement des structures (changement de taille de l'organisation, degré de centralisation différent dans les deux entités) ;
- les problèmes culturels, identitaires (choc entre deux cultures).

Ils proposent une nouvelle modélisation du processus d'intégration qui peut être découpée en deux étapes : la 1ère qui suit l'annonce de l'opération, qui constitue une étape transitoire, certes très courte, de la phase d'intégration qui peut revêtir les contours d'une situation de crise et qu'ils qualifient de turbulence organisationnelle et la deuxième, la phase intégration proprement dite. Dès lors, pendant la deuxième phase, deux situations peuvent émerger, soit une situation de crise, soit un pilotage du changement réussi.

D'où l'importance de ne pas se focaliser uniquement sur les aspects techniques de la fusion, c'est à dire les problèmes juridiques, fiscaux et financiers mais de prendre en compte également les aspects culturels, identitaires, structurels et humains (Evrard-Samuel, 2000). Les aspects humains et culturels de la phase post-acquisition des fusions-acquisitions ont fait l'objet de nombreux travaux tendant à montrer, qu'ils étaient décisifs pour la réussite de l'opération et que les négliger pouvaient conduire à des échecs importants (Buono et Bowditch, 1989 ; Napier, 1989 ; Larsson, 1990 ; Marks et Mirvis, 1992 ; Cartwright et Cooper, 1993 ; Elsass et Viega, 1994 ; Meston, 1999 ; Angot et Meier, 2000 ; Egg, 2000 ; Matmati et Sanséau, 2004 ; Aldebert, Meier et Missonier, 2008 ; Barabel, Schier et Teboul, 2008).

Nous nous proposons de réaliser une synthèse des travaux centrés sur la dimension culturelle de la phase post-acquisition retenus pour notre recherche.

I.1.3.3 La dimension culturelle ou ressources humaines de l'intégration

Les changements organisationnels ne sont pas neutres au niveau des ressources humaines, comme le souligne Evrard (1996), puisque l'intégration est source de changements et ceux liés aux ressources humaines interviennent rapidement après la conclusion de l'accord entre l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise.

En effet, une fusion ou une acquisition se traduit par des modifications au niveau de la répartition du pouvoir dans les entreprises acquises, ce qui n'est pas sans conséquences sur les activités des salariés qui doivent s'adapter, par exemples, à des méthodes et à des styles de management différents (Egg, 2000).

Dès lors, en phase post-acquisition, ces nouvelles relations de pouvoirs entre l'acquéreur et l'acquis sont autant de source de tensions potentielles dès lors que l'on s'inscrit dans une relation dominant-dominé (Jemison et Sitkin, 1986) en raison d'une certaine forme d'arrogance managériale de la part des responsables de l'acquéreur (Barabel et al., 2008). Cela ne facilite en rien l'adhésion des salariés de l'acquis et cette négligence du facteur humain peut être source d'échec (Combes et Lethielleux, 2008).

Missonier et Guallino (2004) montrent que le style de management de l'entreprise acheteuse influence la stratégie d'intégration dans la mesure où le formalisme dans les relations avec l'entreprise acquise est plus ou moins accentué, ce qui peut rassurer les salariés et limiter le stress et l'incertitude post-acquisition.

Plus généralement, ces changements provoquent des conflits culturels sévères (Buono et Bowditch, 1989), des chocs culturels au sens perte des repères culturels (Evrard, 2000) plus ou moins importants en fonction des ajustements mutuels opérés entre les organisations.

Cet aspect doit être pris en compte au niveau du management de la phase post-acquisition car le fait de sous-estimer le facteur humain et de ne pas anticiper les réactions des personnels des entreprises concernés par la fusion ou l'acquisition représente une source de blocage du processus d'intégration (Meston, 1999).

Le comportement de l'acquéreur joue un rôle déterminant, et pour limiter la résistance des salariés, il est nécessaire d'impliquer le plus d'acteurs possibles aux équipes projet chargées de la nouvelle organisation et de la nouvelle culture (Barabel et al., 2008).

« L'acquéreur doit s'assurer la coopération des membres de la cible pour se l'approprier sans la détruire » notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises cibles relativement importantes souligne Joffre (2007)⁴⁷.

Afin d'étudier ces chocs culturels et proposer des solutions pour réduire les échecs au niveau de la phase intégration, de nombreux chercheurs ont mobilisé un corpus théorique issu de l'anthropologie qui s'attache à montrer le fonctionnement des relations entre des groupes de cultures différentes. Ils ont développé notamment des modèles fondés sur la notion d'acculturation qui seront présentés au chapitre 4.

⁴⁷ Joffre O., *Confiance et réussite dans les fusions "entre égaux"*, Revue Française de Gestion, 2007, n° 175, p 172.

Conclusion du chapitre 1

L'ensemble de nos recherches sur la littérature post-acquisition montre une richesse forte des travaux avec une approche multidimensionnelle (dimensions juridique et financière, dimension organisationnelle, dimension culturelle ou ressources humaines). Cette revue de la littérature n'est pas exhaustive dans la mesure où nous avons fait le choix de mobiliser les travaux qui nous semblaient les plus significatifs par rapport à nos axes de recherche. Nous proposons de les synthétiser dans le tableau ci-après :

Dimensions	Contenu	Sources
Juridique et financière	La forme juridique de l'opération (acquisition ou fusion ; fusion-absorption, fusion-réunion) et la structure juridique de la cible (société ou entreprise individuelle) ont un impact sur la phase post-acquisition	Charreaux (1991) Chadefaux (2003) Dictionnaire comptable et financier (2008)
Organisationnelle	<p style="text-align: center;"><u>Proximité stratégique</u></p> <p>Le type d'intégration (extension, collaboration ou restructuration) dépend de la proximité stratégique entre l'acquéreur et l'entreprise acquise.</p> <p>Le type d'intégration (préservation, symbiose, holding, absorption) dépend de deux facteurs : le besoin d'interdépendance stratégique et le besoin d'autonomie organisationnelle.</p>	<p style="text-align: center;">Napier (1989)</p> <p style="text-align: center;">Haspelagh et Jemison (1991)</p>
	<p style="text-align: center;"><u>Degré d'intégration</u></p> <p>Le type d'intégration (procédurale, physique, managériale et socioculturelle) dépend du stade de développement de l'entreprise acquise (petites entreprises, organisations fonctionnelles, organisations divisionnelles, entreprises conglomérales).</p> <p>L'intégration peut être totale, partielle ou absente selon les domaines fonctionnels en fonction des synergies opérationnelles et financières recherchées entre les entreprises fusionnées</p>	<p style="text-align: center;">Shrivastava (1986)</p> <p style="text-align: center;">Marks et Mirvis (1992)</p>

Tableau 5 : Synthèse des sources retenues sur le management de la phase post-acquisition

<p>Organisationnelle</p>	<p style="text-align: center;"><u>Processus d'intégration</u></p> <p>Cinq configurations d'intégration possibles (laissez-faire, contrôle, égalité/conflit, co-compétence, modéré) en fonction de la coordination des compétences des deux entreprises (domination, évitement, symétrie).</p> <p>Quatre configurations d'intégration (coordination, absorption, création et combinaison) avec pour la combinaison trois formes différentes (complémentarité, remplacement, métissage).</p> <p>Quatre modes d'intégration (refonte, symbiose, absorption, préservation) des systèmes d'information (S.I.) en fonction du degré de compatibilité des configurations des S.I. des deux entreprises et des objectifs assignés aux S.I. (synergies et valeur, rationalisation/réduction des coûts)</p> <p>Le processus d'intégration peut être découpé en deux étapes : une 1ère étape transitoire potentiellement génératrice de turbulence organisationnelle et une 2^{ème} étape la phase d'intégration proprement dite. Deux résultats possibles : situation de crise ou pilotage du changement réussi.</p>	<p>Larsson (1990)</p> <p>Leroy (2003)</p> <p>Brunetto (2006)</p> <p>Evrard-Samuel et Roux-Dufort (2001)</p>
<p>Culturelle et ressources humaines</p>	<p>L'intégration est source de conflits culturels sévères</p> <p>L'intégration est source de changements rapides pour les salariés</p> <p>Les salariés doivent s'adapter à des méthodes et styles de management différents</p> <p>Sous-estimer le facteur humain peut entraîner des blocages</p> <p>Il est nécessaire de générer de la confiance parmi les salariés de l'entreprise acquise</p>	<p>Buono et Bowditch (1989) Evrard (2000)</p> <p>Evrard (1996)</p> <p>Egg (2000)</p> <p>Meston (1999)</p> <p>Joffre (2007)</p>

Tableau 5 : Synthèse sources retenues sur le management de la phase post-acquisition

Dans le prolongement de cette revue de littérature sur le management de la phase post-acquisition (chapitre 1), nous nous proposons, avant de présenter l'état de la recherche dans le domaine des systèmes comptables dans le cadre des fusions-acquisitions, de cerner la notion de systèmes comptables groupe.

I.2 Chapitre 2 La spécificité des systèmes comptables groupe

Dans le chapitre 1, nous avons présenté la littérature sur la phase post-acquisition dans le cadre des opérations de fusions et acquisitions et plus particulièrement les conséquences qui peuvent être approchées selon trois dimensions : juridique et financière, organisationnelle, culturelle.

Ces changements organisationnels concernent également les systèmes comptables des entités juridiques parties prenantes de l'opération de fusion ou d'acquisition. En effet, lorsqu'une entreprise prend le contrôle d'une autre entreprise, ses frontières sont modifiées et nous nous situons alors dans une logique inter-organisationnelle.

Les systèmes comptables d'une entreprise, notamment le système comptabilité financière (établissement des comptes annuels), sont conçus dans une logique mono-entreprise et non dans une logique multi-entreprises, une logique de groupe, de systèmes comptables groupe. Par conséquent, l'une des difficultés pour l'entreprise acquéreur est de gérer l'intégration des systèmes comptables de cette nouvelle filiale dans le cadre de phase post-acquisition.

Mais qu'entendons-nous par l'expression « système comptable groupe » ?

Nous nous proposons dans une première étape de présenter la littérature définissant et délimitant la notion de système comptable mono-entreprise, sous-système du système d'information (section 1).

Dans la deuxième étape, nous présentons les caractéristiques des systèmes comptables en fonction du système organisationnel des entreprises et le rôle qui leur est dédié en tant qu'outils de gestion et outils de contrôle dans les groupes de sociétés (section 2).

I.2.1 Section 1 La notion de système comptable mono-entreprise : définition, délimitation et caractéristiques

Dans cette section, nous souhaitons préciser ce que recouvre la notion de système comptable. En effet, l'expression « système comptable » peut être décomposée étymologiquement en deux mots : d'une part, le mot système et d'autre part le mot comptable. Notre présentation s'articulera autour de la précision de ces deux notions et de leur interdépendance.

La notion de système d'information est une notion récente apparue à la fin des années 1960 et au début des années 1970 avec le développement de l'informatique. Ceci a eu pour conséquence de générer des confusions entre système d'information et système informatique.

Grenier (2000)⁴⁸ souligne que « la prégnance des technologies de l'information conduit parfois à confondre système informatique et système d'information ». Reix (2002)⁴⁹ considère « qu'il n'y a pas lieu d'assimiler systèmes d'information à « système informatique » et à la présence obligatoire d'ordinateurs parmi les ressources ». L'Ordre des Experts Comptables (1988) indique que le système d'information ne se réduit pas à un système informatique.

Pour Bonnassies et Hill (1987), cette confusion est renforcée par le fait que le système d'information a pris naissance en pratique, lorsque la comptabilité a été mise sur ordinateur, ce qui peut expliquer, selon ces auteurs, l'assimilation souvent faite:

Système d'information = comptabilité + ordinateur

Peaucelle (1997)⁵⁰ utilise cette formule pour montrer la différence de perception entre les auteurs : « le système d'information est analogue au vin contenu dans la bouteille qui contient le vin. Mais, dans la pratique, on tendance de passer de l'un à l'autre.

⁴⁸ Grenier C., *Systèmes d'information et comptabilité* in Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, Economica, 2000, article 83, page 1118.

⁴⁹ Reix R., *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 2002, p 77.

⁵⁰ Peaucelle J.L., *Systèmes d'information* in Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, Economica, 1999, article 169, page 3214.

Le système d'information dont parlent de nombreux auteurs est un système informatisé, comme la « bouteille de vin » désigne tout autant le contenu que le contenant ». En réalité, le système d'information peut être représenté en trois couches de système :

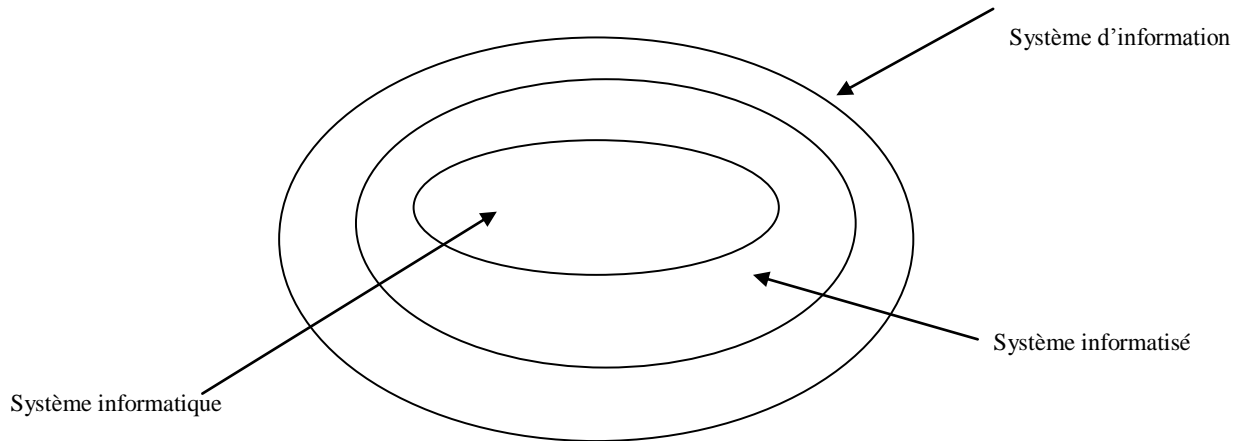


Figure 7 : Les différentes couches de systèmes

Le système informatique représente l'ensemble des matériels et logiciels de base ; le système informatisé est la partie informatisée du système d'information, c'est à dire l'ensemble du système informatique complété des progiciels et logiciels d'application ; le système d'information englobe les systèmes précédents.

En effet, le système d'information est en partie formel et en partie informel. Ce qui est formel et donc informatisable peut être en partie informatisé en s'appuyant sur le système informatique.

Lesca (1990) définit le système d'information comme un système possédant trois dimensions toutes aussi importantes les unes que les autres :

- les hommes de l'entreprise qui interviennent dans les flux d'information. Ils sont tout à la fois les créateurs, les processeurs, les vecteurs et les utilisateurs des informations ;
- l'organisation de l'entreprise (les circuits, les procédures, les règles de gestion...) ;
- les technologies de l'information et de la communication.

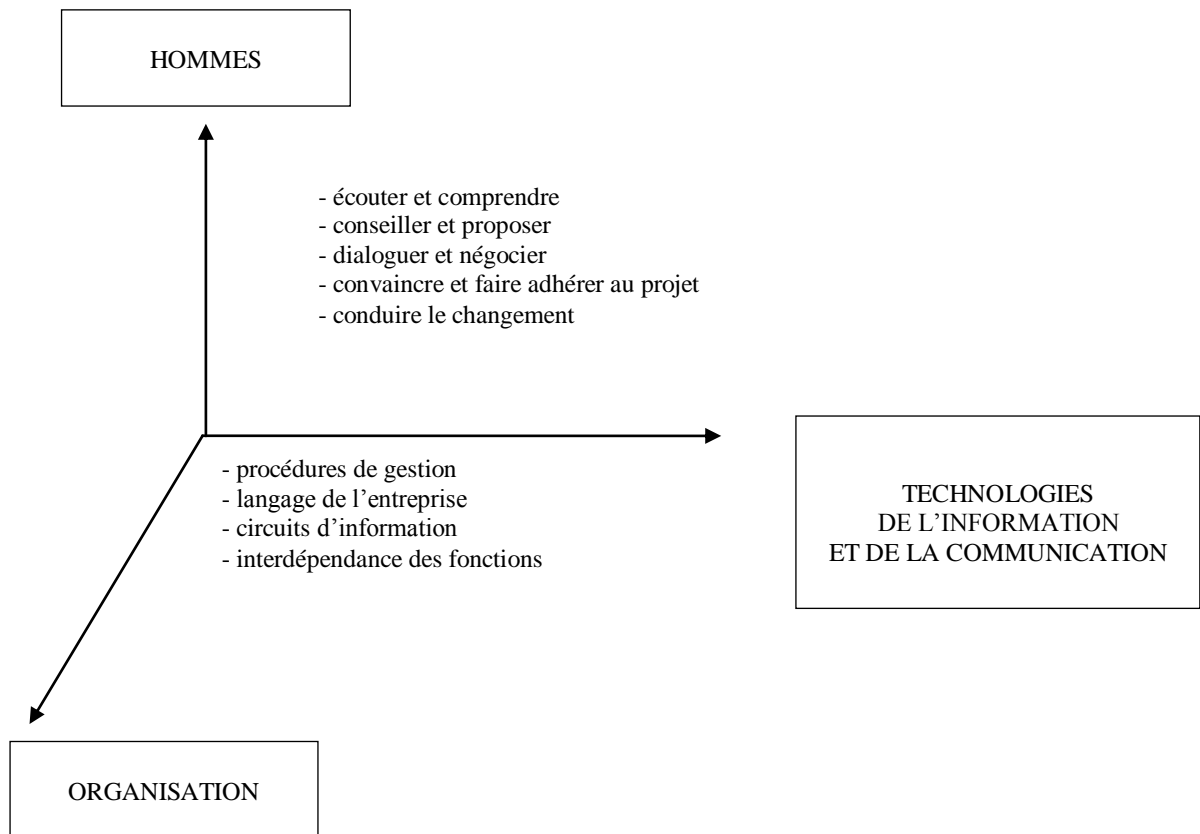


Figure 8 : Les trois dimensions du système d'information de l'entreprise de Lesca (1989)

Il indique également que ces trois dimensions sont interdépendantes. On ne peut, à son gré, privilégier l'une d'elles pour ignorer les deux autres. De son côté, Balantzián (1979) présente le système d'information comme l'ensemble des données et des procédures de traitement nécessaires à la bonne marche de l'entreprise.

Les responsabilités s'y exercent à différents niveaux, auxquels correspondent, pour les demandes d'information, un périmètre d'action, un niveau de synthèse et une actualisation différents. Ces différents niveaux peuvent s'exprimer en termes de systèmes de gestion, ensembles cohérents d'activités concourant à la gestion d'un produit ou d'un service ou de l'une des ressources principales de l'entreprise.

D'autres auteurs comme Rolland, Foucaut et Benci (1990) ont axé leurs travaux sur la conception des systèmes d'information et définissent le système d'information comme une super-mémoire à l'usage des décideurs et des acteurs de l'organisation, capable de les renseigner sur la situation actuelle et sur l'historique des faits qui l'ont concernée et qu'il a enregistré.

Reix (2002)⁵¹ propose une autre définition : « un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc...) dans des organisations ».

Les définitions précitées montrent la diversité des approches retenues. Nous pouvons y ajouter l'approche de Le Moigne (1973) qui a axé ses travaux sur l'approche systémique de l'organisation. Il met en évidence le rôle pivot du système d'information, interface entre le système de décision et le système opérant (cf. figure ci-dessous) :

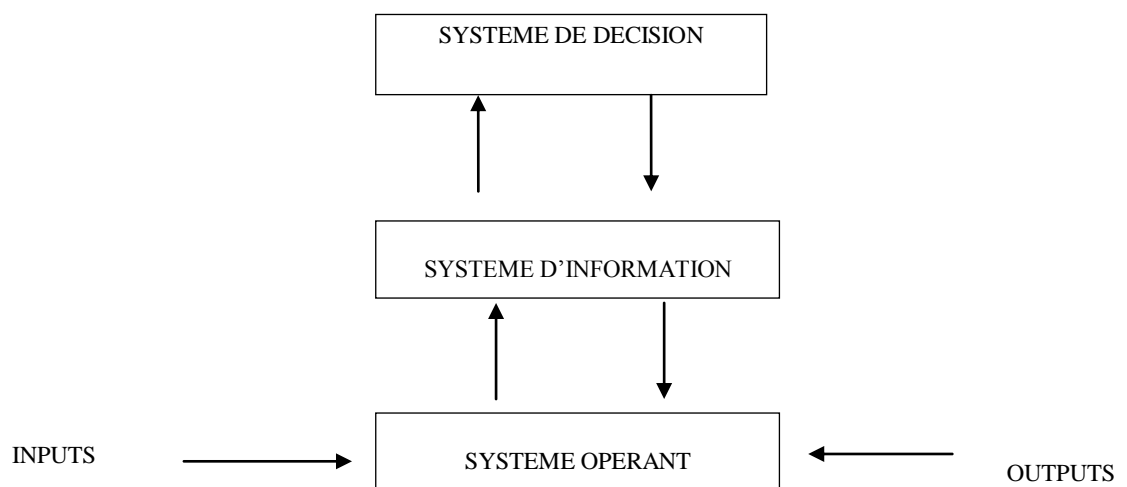


Figure 9 : Le schéma du système d'information de Le Moigne (1973)

Le système opérant prend en charge les activités de production au sens large. Le système opérant transforme physiquement les « inputs » (matières premières) en « outputs » (produits fabriqués). Quant au système de décisions, il assume la responsabilité de la survie et du développement de l'entreprise en transmettant des consignes (si possibles pertinentes) au système opérant. Dans cette optique, le système d'information est la courroie de transmission entre le système opérant et le système de décision.

⁵¹ Reix R., *Opt. cit.*, Vuibert, 2002, p 75.

Il permet au décideur⁵² de disposer des informations nécessaires avant de prendre sa décision.

Dans le prolongement de cette approche, Reix (2002)⁵³ opère une distinction selon la finalité des systèmes d'information. Il sépare les systèmes support d'opération (traitement des transactions, support et contrôle des processus industriels, support des opérations de bureau et communication) et les systèmes supports de gestion (systèmes de production de rapports et systèmes d'aide à la décision) : « les premiers ont comme finalité d'assister le traitement des opérations quotidiennes correspondant aux activités de l'entreprise, les seconds ont pour objectif principal d'aider les cadres et dirigeants de différents niveaux à prendre des décisions opportunes ». Ainsi, dans la première catégorie, les systèmes support d'opération, nous trouverons les systèmes de gestion des commandes fournisseurs, des commandes clients, de la gestion de la production, Dans la deuxième catégorie, les systèmes supports de gestion, nous trouverons les systèmes de reporting, de tableaux de bord,

Cette vision des systèmes d'information est également partagée par O'Brien (1995), qui opère une classification en distinguant les systèmes d'exploitation et les systèmes d'information de gestion. Les premiers sont perçus comme soutien de l'exploitation alors que les seconds constituent une aide à la prise de décision des dirigeants.

Il s'agit davantage d'une question de sémantique quant au choix des intitulés retenus pour définir telle ou telle activité que d'une réelle divergence entre ces auteurs. A titre d'exemple, les systèmes de traitement transactionnel cités par O'Brien correspondent au traitement des transactions de Reix.

⁵² Bouquin H. (*Contrôle de gestion*, P.U.F., 2008) assimile le décideur à un pilote, celui qui dirige un centre de responsabilité (p 172-173). « Le pilote est une personne qui :

- dispose de moyens supposés suffisants pour lui permettre d'atteindre l'objectif fixé ;
- à la charge de décisions, et n'est pas limitée à la simple application de procédures ou d'automatismes lui ôtant toute possibilité d'action » (p 251). Le décideur peut être un dirigeant, directeur ou responsable de filiales, de site, d'agence, d'unité, de service,...

⁵³ Reix R., *Opt. cit.*, Vuibert, 2002, p 79.

La seule divergence notable, que nous pouvons relever, a trait aux systèmes d'information de gestion où O'Brien distingue trois activités contre deux pour Reix. Il ajoute une activité systèmes d'information pour les dirigeants, que Reix considère comme partie intégrante des systèmes d'aide à la décision, que nous retrouvons par ailleurs chez ces deux auteurs.

Pour Mèlèse (1968), si l'entreprise peut être pensée comme un système total et qu'il est utile d'y discerner divers niveaux (système de management, système de gestion, système physique), on peut distinguer de plus des sous-systèmes, soit par fonction (achats, production), soit par nature (les hommes, les machines, l'information).

Cette approche est partagée par Peaucelle (1999)⁵⁴ qui estime « qu'il faut considérer tout système d'information comme un sous-système, comme une partie, comme un système ouvert, échangeant des informations avec d'autres systèmes d'information ».

Ces sous-systèmes constituent autant de systèmes d'information en interaction qualifiés de systèmes d'information fonctionnels par Reix (2002) . Exemples :

- système gestion commerciale marketing : gestion des commandes clients, préparation des livraisons et expéditions, facturation, gestion des ventes, gestion des produits, recherche commerciale, gestion du mix,... ;
- systèmes gestion de production : planification des moyens, ordonnancement, lancement, suivi de production, étude de fabrication, achat et gestion des approvisionnements, gestion des stocks,... ;
- système gestion des ressources humaines : paie, déclarations fiscales et sociales, fichier du personnel, gestion des compétences, gestion des carrières , gestion de la formation,... ;
- système gestion comptable et financière : tenue des documents comptables (journaux et comptes), documents fiscaux, règlements et trésorerie, prévisions financière, gestion du portefeuille, budgets et calcul des coûts.

⁵⁴ Peaucelle J-L., Les systèmes d'information pour les gestionnaires, Economica, 1999, page 7.

Le système gestion comptable et financière apparaît comme un sous-système du système d'information. Peaucelle (1987) indique, que les systèmes comptables sont des systèmes d'information, et que de nombreux systèmes d'information ont des aspects comptables.

Pour Kipfer (1991), ce concept est renforcé par le fait que le système d'information comptable en constitue le noyau dur, c'est à dire comme un système d'ensemble coordonnant les divers sous-systèmes puisque chaque activité de l'entreprise génère des flux financiers qui se traduisent par une opération comptable.

L'Ordre des Experts Comptables (1988)⁵⁵ considère que la comptabilité est le « premier système structuré d'information ». Cette vision est liée au fait qu'il repose sur des règles très précises définies dans le Plan Comptable Général.

Cette approche est également partagée par O'Brien (1995)⁵⁶, qui indique que « les systèmes d'information comptables sont les plus anciens et les plus utilisés en affaires ». Pour Reix (2002)⁵⁷, « la comptabilité générale constitue l'exemple le plus ancien et le plus répandu d'un système d'information formalisé et organisé ».

Que recouvre exactement cette notion de système comptable ?

I.2.1.1 Les systèmes comptables, une notion à délimiter

La première notion qui s'impose à nous lorsque nous évoquons le système comptable est la production des états financiers (bilan, compte de résultat, annexes) destinés à donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise. Elle est étroitement liée à la notion d'entité juridique indépendante.

⁵⁵ Ordre des Experts Comptables et des comptables agréés, *Le système d'information de l'entreprise, rôle de l'expert comptable*, Editions Comptables Malesherbes, 1988, p 11.

⁵⁶ O'Brien J., *Opt. cit.*, De Boeck Université, 1995, p 467.

⁵⁷ Reix R., *Opt. cit.*, Vuibert, 2002, p 159.

I.2.1.1.1 La comptabilité financière

Elle représente la dimension obligatoire et tournée vers une utilisation externe du système comptable : la comptabilité générale, qui, à partir de l'enregistrement comptable des flux financiers générés par l'activité de l'entreprise, les synthétise dans des états récapitulatifs afin de satisfaire les besoins des utilisateurs externes (banques, Etat, organismes sociaux, actionnaires,...).

Dans cette approche, le système d'information comptable apparaît comme un système de communication financière centré sur la nécessité de rendre compte de la gestion effectuée.

Dans cette optique, la comptabilité financière est normalisée et réglementée. Ces notions de normalisation et de réglementation sont complémentaires. La normalisation a traditionnellement pour objet de fournir des normes de référence apportant des solutions consensuelles à des problèmes techniques.

Aujourd'hui, « les normes sont abordées d'un point de vue stratégique pour accroître la compétitivité de l'entreprise face au marché international ou comme facteur de progrès pour harmoniser les règles de sécurité, développer la qualité ou favoriser la protection de l'environnement »⁵⁸. A titre d'exemple, nous pouvons nous référer à l'adoption du référentiel de certification ISO 14000 centré sur l'environnement.

La normalisation peut être « stricte (règles contraignantes) ou souple (possibilités d'options)⁵⁹ ». Ainsi, en matière de comptabilité internationale, lorsque l'on se réfère au référentiel I.A.S.B. (International Accounting Standard Board), il est souvent possible pour le traitement d'une opération comptable de choisir, soit la méthode de référence, soit une méthode alternative autorisée. Les possibilités en matière de choix varient selon les us et coutumes des pays.

Il est fréquent de distinguer deux écoles de normalisation. En France et d'une manière générale en Europe Occidentale et en Afrique francophone, c'est le droit écrit qui prédomine.

⁵⁸ Rogé M., *Normes* in Encyclopédie de la Gestion et du Management, Dalloz, 1999, page 844.

⁵⁹ Manuel de gestion, Volume 1, Livre 3 Comptabilité-Contrôle-Audit, 1999, Ellipses, page 616.

A l'inverse, dans les pays anglo-saxons, les règles comptables sont beaucoup moins formalisées et il s'agit davantage d'un « droit coutumier » avec deux grands principes qui sous-tendent l'approche anglo-saxonne : « true and fair view » (l'image fidèle) et « substance over form » (la réalité économique prime sur l'apparence juridique).

Ainsi, il n'existe pas de plan comptable réglementaire relatif à la présentation type des états financiers mais des principes qui sont communément admis par les praticiens de la comptabilité. Par exemple, aux Etats Unis, il s'agit des US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles).

La réglementation peut être définie comme l'ensemble des mesures légales et réglementaires régissant une question. Elle « renvoie aux interventions multiformes par lesquelles la puissance publique peut influencer le fonctionnement d'une activité économique⁶⁰ ». La normalisation et la réglementation trouvent leur application à la fois dans le Code de Commerce et dans le Plan Comptable Général.

Le Mémento Comptable indique que « les articles L 123-12 à L 123-18 du Code de commerce et les dispositions prises pour son application (décret du 29 novembre 1983 désormais intégré dans la partie réglementaire du Code de Commerce aux articles R 123-172 à R 123-208) constituent un cadre unique des règles comptables générales, applicables à tous les commerçants, personnes physiques ou morales⁶¹ ».

Le Code de Commerce a ainsi rendu obligatoire certaines dispositions de la loi pour toutes les entreprises industrielles et commerciales. Exemple : « toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant doit procéder à l'enregistrement comptable des mouvements affectant le patrimoine de son entreprise. Ces mouvements sont enregistrés chronologiquement Elle doit établir des comptes annuels à la clôture de l'exercice au vu des enregistrements comptables et de l'inventaire. Ces comptes annuels comprennent le bilan, le compte de résultat et une annexe, qui forment un tout indissociable⁶² ».

⁶⁰ Thuillier J-P, *Réglementation* in Encyclopédie de la Gestion et du Management, Dalloz, 1999, page 1052.

⁶¹ Mémento comptable 2010, 2009, Editions Francis Lefebvre, page 37, n° 201.

⁶² Code de Commerce 2010, Dalloz, 2009, page 41, article L. 123-12.

Cependant, la comptabilité financière ne se limite pas aux seules entités juridiques indépendantes dans la mesure où le besoin d'établir des états de synthèse au niveau des groupes de sociétés afin de représenter l'activité globale, la situation financière et le résultat d'un ensemble d'entreprises distinctes liées par des intérêts communs a conduit à l'apparition du concept de comptes consolidés (Casta, 2000).

Cette nécessité d'introduire la comptabilité des groupes a été matérialisée dans la loi n° 85-11 du 3 janvier 1985, qui imposait la présentation des comptes consolidés uniquement aux sociétés cotées en bourse et prise en application de la 7^{ème} directive du conseil des communautés européennes du 13 juin 1983. Ce texte précisait les conditions d'établissement des comptes consolidés (sociétés consolidables, méthodes de consolidation utilisables, contenu des comptes consolidés et du rapport de gestion, règles générales d'évaluation et de contrôle).

Afin de disposer d'un document unique intégrant l'ensemble des dispositions comptables relatives aux comptes individuels et celles relatives aux comptes consolidés, le Plan Comptable Général a été entièrement refondu en 1999. Cette refonte a conduit à deux arrêtés distincts :

- comptes individuels : règlement CRC (Comité de la Réglementation Comptable) n° 99-03 du 29 avril 1999 homologué par l'arrêté du 22 juin 1999 et publié au Journal Officiel le 21 septembre 1999 ;
- comptes consolidés : règlement CRC n° 99-02 du 29 avril 1999 homologué par l'arrêté du 22 juin 1999 et publié au Journal Officiel le 31 juillet 1999.

Il est à noter que depuis 1999, le CRC a adopté de nombreuses modifications par le biais de règlements contribuant ainsi à enrichir le PCG 1999 (Code pratique Francis Lefebvre Comptable, 2008).

Par ailleurs, il est à souligner que « les entreprises qui constituent un ensemble, mais dont la cohésion ne résulte pas de liens de participation, peuvent préparer des comptes combinés afin de présenter les comptes de cet ensemble comme si celui-ci était formé d'une seule entité »⁶³.

⁶³ Dictionnaire Comptable et Financier, Groupe Revue Fiduciaire, 2008, p 373.

Ces comptes combinés sont établis en application du règlement CRC 2002-12 du 12 décembre 2002 qui vient compléter le règlement relatif aux comptes consolidés.

Si la comptabilité financière produit des informations orientées externes, elle ne permet pas de disposer d'informations sur les parties constituantes de l'entreprise (département, divisions, services, ...) ou sur ses opérations (produits, investissements, ...) regroupées selon une approche fonctionnelle.

Il est nécessaire de compléter la comptabilité financière par la comptabilité de gestion (anciennement dénommée comptabilité analytique). C'est la dimension facultative et interne du système d'information comptable. En effet, en France, les textes réglementaires d'application générale, le Code de Commerce ou le Plan Comptable Général n'imposent pas la tenue d'une comptabilité de gestion.

Ainsi, le Mémento Comptable précise que « le Code de Commerce ne fait aucune référence à la comptabilité analytique. En outre, le nouveau PCG (Plan Comptable Général) n'a pas retenu les dispositions du PCG 1982 consacrées à la Comptabilité analytique en raison de son caractère facultatif (l'arrêté du 27 avril 1982 portant approbation de l'ancien PCG ne se référant qu'à la comptabilité générale)⁶⁴ »

Il est à préciser que les rédacteurs du Mémento Comptable considèrent qu'il est toujours possible de se référer à l'ancien Plan Comptable Général version 1982 modifié en 1986 dans la mesure où le P.C.G. 1999 entièrement refondu et réécrit à droit quasi constant⁶⁵, c'est à dire sur la base de textes existants, sans ajout de règles nouvelles, les anciennes définitions restent valides.

Dans le prolongement des développements précédents sur la comptabilité financière représentative de la dimension externe du système d'information comptable, notre propos s'oriente vers sa dimension interne, la comptabilité de gestion.

⁶⁴ Mémento comptable 2010, Editions Francis Lefebvre, 2009, page 505, n° 1272.

⁶⁵ Par droit quasi constant, il faut comprendre que le sens des règles a été respecté (Mémento comptable 2010, Editions Francis Lefebvre, 2009, page 40, n° 228).

I.2.1.1.2 La comptabilité de gestion

Si l'on se réfère à la définition de l'ancien P.C.G., approuvé par l'arrêté du 27 avril 1982, complété et modifié par l'arrêté du 9 décembre 1986, « la comptabilité analytique d'exploitation est un mode de traitement des données dont les objectifs essentiels sont :

- d'une part, connaître les coûts des différences fonctions assumées par l'entreprise ; déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan ; expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants ;
- d'autre part, établir des prévisions de charges et de produits (coûts préétablis et budgets d'exploitation par exemple) ; en constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et budgets)⁶⁶ ».

Il est à noter que la comptabilité analytique dans cette vision initiale a fait l'objet de nombreuses critiques notamment face aux besoins des entreprises en matière de gestion et qu'il devenait nécessaire d'évoluer vers une comptabilité mieux adaptée à certains aspects de la vie actuelle (Kaplan, 1988). Cette approche a été relayée en France par Mevellec (1990) et Lorino (1991) avec une autre approche au niveau de l'analyse des coûts, la méthode A.B.C. (Activity Based Costing ou Comptabilité à base d'activités), qu'il convient de coupler à des indicateurs de gestion (Activity Based Management). Il s'agit de repenser les outils de gestion (Lebas et Mevellec, 2000).

Dans cette optique, la comptabilité de gestion présente une vision élargie. Elle est un instrument de gestion interne très utile pour les décideurs puisqu'elle permet de déterminer :

- les coûts et prix de revient par produit (ou par secteur d'activité) à chacune des stades du processus de production et de distribution ;
- les différentes marges et le résultat analytique par produit.

Elle constitue également un outil d'aide à la décision et de contrôle de gestion en produisant une information destinée :

⁶⁶ Mémento comptable 2010, Editions Francis Lefebvre, 2009, page 506, n° 1273.

- à la mesure de la performance en termes de rentabilité (ou de productivité) par centre ou par gamme de produits ;
- à l'élaboration de budgets et comptes prévisionnels ;
- à l'actualisation des indicateurs de gestion formant le tableau de bord de l'entreprise.

Nous remarquons que le système d'information comptable est composé de deux systèmes complémentaires :

- le système d'information « comptabilité financière » ;
- le système d'information « comptabilité de gestion ».

Les liens entre les deux systèmes sont étroits, l'un alimentant l'autre et vice-versa. Il s'agit de la vision duale qui prédomine en France à l'opposé de la vision moniste de la comptabilité anglo-saxonne (Pérochon, 2000, Richard, 2006, Tort, 1992).

Cette subdivision du système d'information comptable en deux sous-ensembles comptabilité financière et comptabilité de gestion est classique selon Colasse (2000), d'où l'émergence de la notion de systèmes d'information comptable, qui semble se substituer à celles de système d'information comptable qui renvoie aux aspects multidimensionnels de la comptabilité que nous évoquerons ensuite.

I.2.1.1.3 La notion de systèmes comptables

Pourquoi retenir l'expression systèmes comptables en lieu et place de celle de système d'information comptable ou de systèmes d'information comptables et financiers ?

Nous constatons que les dénominations peuvent différer selon les auteurs ou chercheurs, puisque certains évoquent le système d'information comptable (Ordre des Experts Comptables, 1988 ; Tort, 1992 ; Grenier et Bonnebouche, 2004), les systèmes d'information comptable (O'Brien, 1995 ; El Orf et Tort, 2006 ; Beldi et Cheffi, 2008), le système comptable (Amblard, 1999), les systèmes comptables (Tort, 2005 ; Richard, 2006), les systèmes d'information comptables et financiers (Reix, 2002).

Il est à noter que certains chercheurs n'utilisent pas nécessairement la même dénomination dans leurs articles (Tort, 2005 ; El Orf et Tort, 2006, Beldi et Cheffi, 2008), preuve que celle-ci ne focalise pas l'essentiel de la recherche.

Par conséquent, il apparaît qu'il s'agit davantage d'une question relevant de la sémantique, plutôt que de divergences sur le fond et qu'il est surtout essentiel de mettre en exergue l'interconnexion entre les deux systèmes d'information comptabilité financière et comptabilité de gestion.

Grenier et Bonnebouche (2004)⁶⁷ estiment que « ces deux branches de la comptabilité ne s'opposent pas. Elles puisent leurs données à la même source : les enregistrements provenant des événements économiques de la vie de l'entreprise. Elles les traitent ensuite de façon complémentaire ».

Tort (2005) évoque l'unicité du système comptable considérée comme une entité unique comprenant le système de comptabilité financière (états financiers, comptabilité individuelle, processus de consolidation, etc...) et le système d'information de gestion (comptabilité analytique, budget, tableau de bord, etc...).

Ainsi, certains éléments de la comptabilité financière sont issus de la comptabilité analytique comme l'évaluation des stocks de produits finis figurant au bilan, réalisée à partir du calcul du coût de revient des produits fabriqués. De même, il ne serait pas possible de déterminer ces coûts si la comptabilité de gestion ne disposait pas du total des charges par nature, qui sont ensuite réparties entre les différents centres d'analyse, avant d'être imputés au coût des produits à l'aide des coûts d'unités d'œuvre.

Cependant, les systèmes d'information comptable dans leur approche traditionnelle produisent essentiellement des informations quantitatives (ex : total des achats de matières premières sur telle période) mais plus difficilement des informations qualitatives sur l'état de l'environnement (ex : taux de service des commandes clients).

⁶⁷ Grenier C, Bonnebouche J., *Système d'information comptable*, Foucher, 2004, page 24.

Or, face à la complexité croissante des échanges et des interdépendances relationnelles internes et externes, les entreprises doivent s'adapter en permanence. Les décideurs ont besoin de disposer d'informations de plus en plus rapidement et ce dans tous les domaines ou activités⁶⁸ afin de suivre les performances réalisées.

Cette notion de performance ne peut se réduire à la seule dimension quantitative⁶⁹, à l'exploitation de données comptables et financières telles que la rentabilité d'un centre de profit ou de la marge réalisée sur une famille de produits.

Ainsi dans les relations avec les clients, il ne suffit plus de livrer les produits commandés, il est également impératif de les livrer à la date prévue et sans le moindre défaut. Le non-respect de ces règles peut être sanctionné financièrement avec l'application de pénalités de retard ou commercialement avec à terme la perte du client si ces incidents se reproduisent régulièrement.

L'approche de la relation clientèle est globale et nécessite d'en maîtriser tous les aspects (accueil clients, qualité du produit, respect des délais,...), ce qui implique que les décideurs disposent des informations nécessaires et que leur collecte soit organisée, structurée, systématisée.

Il s'agit alors d'une autre approche et le recours nécessaire à une base de données qui peut être exploitée par tous les services de l'entreprise en fonction de leurs besoins ; les écritures et documents comptables deviennent un aspect particulier d'application des informations contenue dans cette base de données. « La comptabilité est en quelques sorte décloisonnée » souligne Degos (2007)⁷⁰.

⁶⁸ Y compris pour intégrer les aspects environnementaux dans le système d'information (Christophe P., *Environnement naturel et comptabilité* in Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, Economica, 2000, article 48, page 657).

⁶⁹ Lors de la mise en place d'un nouveau système de gestion dans le cadre du changement de statut d'administration en entreprise, La Poste a retenu pour son reporting des indicateurs qui n'étaient pas uniquement financiers (Senez P., *D'un contrôle de gestion budgétaire à un contrôle stratégique, L'exemple de la Poste, 2^{ème} partie : Le projet de refonte du système de gestion*, Revue Française de Comptabilité, n° 281, septembre 1996).

⁷⁰ Degos J.-G., *Le futur de la comptabilité est-il compatible avec la comptabilité du futur*, La Revue des Sciences de Gestion, n° 224-225, 2007, p 196.

En conséquence, le modèle comptable traditionnel fondé sur la partie double, est remis en cause, et montre ses limites (Galanos, 2000), et les systèmes comptables « cèdent la place à des systèmes informatico-comptables aux objectifs plus larges, davantage conçus dans l'optique de la gestion au sens large avec des objectifs de contrôle et de pilotage, dans lesquels les évènements sont saisis de façon multidimensionnelle pour alimenter des bases de données d'où l'on extrait, en sous-produit, les informations permettant de générer les états financiers classiques » (Degos et Leclère, 1999)⁷¹.

En pratique, cette mutation des systèmes comptables a été accélérée par le développement des technologies de l'information et la communication.

Ainsi, les progiciels de gestion intégrés (P.G.I., en anglais, E.R.P. : Enterprise Resource Planning) offrent, y compris pour des P.M.E - P.M.I. des fonctionnalités qui permettent d'effectuer des analyses multicritères et de réaliser une gestion tant monétaire que quantitative des différents flux (Tort, 2001). Les chiffres confirment ces possibilités offertes, puisqu'une enquête réalisée par Tort (2004) montre que 43 % des entreprises, quelque soit leur taille, gèrent des données non monétaires.

Teller (1999)⁷² souligne que les « possibilités ouvertes par la technologie rendent possibles des systèmes d'information comptable unifiés capables de satisfaire simultanément les besoins différenciés des utilisateurs internes, par la production d'une information au service de la gestion, et des utilisateurs externes, par la production de l'information nécessaire à la communication nécessaire ».

Nous observons que les systèmes comptables recouvrent alors une vision étendue qu'il est parfois délicat de définir et de délimiter dès lors que l'on évoque la comptabilité « multidimensionnelle », « pluridimensionnelle », « évènementielle » « intégrée » comme le montre la synthèse proposée par El Orf et Tort (2006) :

⁷¹ Degos J-G., Leclère D., *Vingt ans de contestation du modèle comptable*, Comptabilité-Contrôle-Audit, Vuibert, mai 1999, p 208.

⁷² Teller R., *Comptabilité* in Encyclopédie de la Gestion et du Management, Dalloz, 1999, page 634.

Auteur	Dimension	Définition
Dupuy (1994)	Représentations orientée Pertinence et différenciation des SIC	« un ensemble de données pertinentes c'est-à-dire effectivement et utilement incorporées aux multiples processus décisionnels, individuels ou collectifs, conduits dans les organisations »
Chapellier (1994)		« le SIC est défini comme le système des données comptables pertinentes, c'est-à-dire utilisées »
Demeestère (2004)		« un ensemble de modèles ».
CNC (2003)		« un ensemble de modèles ».
Richard et Colette (2005)		« un ensemble de systèmes d'information subjectifs ayant pour objet la mesure de la valeur des moyens et des résultats d'une entité. Il découle que la comptabilité est protéiforme ; elle apparaît sous la forme de divers systèmes d'information poursuivant des objectifs différents ».
Mullenbach et Charpentier (1990)	Représentations orientée Intégration des SIC	« saisie unique de l'information élémentaire dès la connaissance de l'événement et au plus près du fait générateur dans des systèmes amont, venant « nourrir » le système comptable avec, quand cela est possible, une intégration des flux matières et monétaires et une comptabilité organisée en bases de données interrogeables dans des formes directement exploitables par l'utilisateur, ... »
Kipfer (1991)		« l'intégration du système d'information comptable peut être décliné à différents niveaux : intégration au sein d'un système d'information comptable unique des différentes familles d'outils comptables, jusqu'ici souvent opposées ou divisées : la comptabilité financière, comptabilité de gestion, la comptabilité des flux, la comptabilité des engagements et des risques intégration du système d'information comptable avec le système de gestion de l'entreprise, avec les systèmes opérants (dits aussi systèmes « amonts »), avec le système d'information de gestion ».
Beauvoir et Flatrès (1995)		« L'intégration intervient à deux niveaux : (1) « intégration des différents outils comptables (comptabilité générale, analytique, financière, budgétaire, etc.) » ; (2) « intégration du système d'information comptable avec les autres sous - systèmes (amonts et aval) ».
Tort (2003)		« l'intégration horizontale pour ce qui concerne le couplage entre les comptabilités patrimoniales, analytiques et budgétaires » « l'intégration verticale s'agissant de la centralisation différents flux amont ou aval » « l'intégration globale qui fait référence ici aux versions les plus complètes d'intégration de l'information de l'entreprise».
Grenier (2000)		« l'intégration comptable se trouve concernée à deux niveaux : l'intégration des différentes comptabilités (comptabilités auxiliaires, comptabilité financière, comptabilité de gestion, budgets), l'intégration du système d'information comptable avec les autres sous systèmes: systèmes opérationnels en amont, systèmes d'aide à la décision en aval ».
CNC (2003)		« l'intégration est le fait de rassembler des unités ou des personnes différentes, en faisant appel à des objectifs partagés, à l'utilisation de moyens d'information et de communication ayant recours à un langage commun et des données uniques ».

Plan comptable (4ème édition, p. 7)	Représentations unificatrice (SIC)	« un système d'organisation de l'information financière permettant : de saisir, classer, enregistrer des données de bases chiffrées. de fournir après traitement approprié, un ensemble d'informations conformes aux besoins des divers utilisateurs intéressés. »
Ged et Naciri (1987)		« consiste à collecter, analyser et transmettre de l'information, tant aux managers qu'aux partenaires extérieurs, afin de leur permettre de prendre leur décision »
Reix (2000)		« un ensemble organisé de ressources : matériels, logiciels, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous formes de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations ».
Reix et Rowe (2002)		« un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires »

Tableau 6 : Proposition de synthèse des représentations du SIC (El Orf et Tort, 2006)

A titre de synthèse, nous retenons pour nos travaux sur les systèmes comptables la définition suivante tout en étant conscient qu'elle peut susciter de nombreuses remarques :

Les systèmes comptables sont composés de deux sous-systèmes comptabilité financière et comptabilité de gestion, en interrelation avec d'autres sous-systèmes en amont et en aval, qui doivent permettre, en utilisant des ressources humaines et matérielles, de collecter, de traiter, de stocker et de communiquer des informations à des acteurs sociaux de tous les niveaux des organisations.

Dans le prolongement de cette définition, nous présentons les principales caractéristiques des systèmes comptables des entreprises.

I.2.1.2 Les caractéristiques des systèmes comptables

Les réflexions précédentes sur la définition et la délimitation des systèmes comptables ont montré que le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication exerçait une influence croissante sur l'organisation administrative et comptable, notamment en matière d'automatisation des traitements, de l'intégration des opérations et de l'architecture informatique.

Pour Leclère (1999), il est possible d'identifier trois caractéristiques générales des systèmes comptables : le degré d'automatisation, le degré d'intégration et l'architecture générale.

I.2.1.2.1 Le degré d'automatisation

Il dépend du type de traitement réalisé, soit manuel, mécanisé ou automatisé :

- les traitements manuels : dans les entreprises de petite taille, certains travaux comptables sont effectués manuellement avec un outil informatique réduit voire inexistant. Les factures clients sont encore rédigées manuellement et transmises ensuite à un cabinet d'expertise comptable pour la tenue des comptes. Des producteurs de vins s'adressant à une clientèle de particuliers peuvent fonctionner de cette manière ;
- les traitements mécanisés : les achats effectués dans un magasin et facturés aux clients grâce à la remise d'un ticket de caisse produit par une caisse enregistreuse ;
- les traitements automatisés : le journal, un extrait partiel du grand livre sont édités automatiquement par le logiciel comptable.

Cet exemple montre la diversité des situations rencontrées et surtout qu'un document comptable peut générer différents traitements plus ou moins automatisés.

D'une manière générale, les études réalisées montrent une automatisation croissante des travaux réalisés au niveau des systèmes comptables comme l'indique l'enquête réalisée par Tort (2004). A titre d'exemples, le rapprochement bancaire automatique et le paiement automatique des tiers sont utilisés respectivement par 71 % et 69 % des entreprises. Ceci est facilité par une augmentation significative du taux d'équipement en micro-informatique qui passe de 43 % à 71 % entre 1994 et 2004 (Tort, 2006).

Cependant, si l'automatisation augmente, elle n'est pas nécessairement systématisée comme le rappellent Rom et Rohde (2007), sur la base d'une revue de la littérature centrée sur le management de la comptabilité et l'intégration des systèmes d'information, qui citent les travaux de Malmi (2001) montrant que les compagnies qui ont adopté le balance scorecard préfèrent collecter les données manuellement alors que l'automatisation est considérée normalement comme la meilleure option.

I.2.1.2.2 Le degré d'intégration

Les systèmes peuvent être plus ou moins intégrés. Cette notion d'intégration est liée à la possibilité offerte par certains outils de ne pas ressaisir les informations comptables. Ainsi, le lien au niveau de la gestion de la paie entre le logiciel de gestion de la paie et le logiciel comptabilité financière, les écritures relatives à la paie étant intégrées automatiquement dans le logiciel comptable. A l'opposé, les systèmes comptables peuvent être éclatés, c'est à dire que les informations sont ressaisies par les différents utilisateurs pour leurs besoins. A titre d'exemple, il peut s'agir de la mise à jour d'un tableau de bord à partir d'informations extraites de la comptabilité ou collectées auprès des services commerciaux.

La tendance semble être d'utiliser de plus en plus des systèmes intégrés comme le montrent les résultats de l'enquête réalisée par Tort (2006) puisque 93 % des sociétés interrogées en 1994 effectuaient un couplage comptabilité financière/comptabilité de gestion afin d'éviter la ressaisie des informations.

Cette prédominance de l'intégration s'est traduite par le recours aux progiciels de gestion intégrés puisque 70 % des sociétés en étaient équipés en 2004 dans les domaines administratifs et comptables, ce qui a encore accéléré l'automatisation des travaux comptables⁷³.

Il est à observer que non seulement la comptabilité est intégrée mais qu'elle est interconnectée avec les sous-systèmes d'information amont et aval (achat, production, vente, ressources humaines, ...) selon les résultats de l'enquête réalisée en 2006 par la CEGOS en partenariat avec l'Académie des sciences techniques comptables et financières qui indiquent que 77 % sont équipées d'un E.R.P. avec une moyenne de 4 modules de gestion (du type finance, RH, GPAO, Commercial, Logistique, ...).

⁷³ Tort E., *Opt.cit.*, N° 168-169, 2006, p 313.

I.2.1.2.3 L'architecture générale

Selon Grenier et Bonnebouche (2004), « l'architecture d'un système d'information de gestion comprend :

- un ensemble de composants de type informatique : matériels, logiciels, réseaux, base de données, procédures techniques ;
- un ensemble de composants de type gestion : outils de gestion, règles et procédures relatives à l'organisation des décisions et au contrôle des actions »⁷⁴.

Par conséquent, l'architecture des systèmes comptables, sous-systèmes du système d'information de gestion, est basée sur deux éléments : l'informatique, fortement influencée par l'évolution des technologies de l'information et de la communication, et l'organisation administrative, comptable et financière en relation étroite avec les autres domaines opérationnels de l'entreprise (commercial, production, logistique, ressources humaines,...). En fonction de ces deux éléments, Grenier et Bonnebouche (2004) identifient trois types d'architecture des systèmes comptables :

Type de systèmes comptables	Architecture informatique	Organisation des systèmes comptables	Taille de l'entreprise
Comptabilité autonome	Micro-ordinateur Progiciel comptable	Saisie manuelle Axe réglementaire (juridique et fiscal)	Petite
Comptabilité semi-intégrée	Mini-ordinateur Réseau local Applications fonctionnelles « interfacées »	Génération automatique des écritures comptables Liens entre comptabilité financière (aspects juridique et fiscal) et comptabilité de gestion (aspects économique et budgétaire)	Moyenne à grande
Comptabilité intégrée (notamment progiciel de gestion intégrés)	Architecture client-serveur Applications « intégrées »	Codification préalable des opérations Saisie unique d'évènements Axes d'analyse multiples (gestion multicritères)	Grande à très grande

Tableau 7 : Les architectures des systèmes comptables (adapté de Grenier et Bonnebouche, 2004)

⁷⁴ Grenier C, Bonnebouche J., *Opt. cit.*, Foucher, 2004, page 22.

Leclère (1999) distingue trois types d'architecture, centralisée, distribuée ou décentralisée :

- l'architecture centralisée consiste à concentrer les moyens de traitement dans un service central qui effectue la saisie, les traitements et restitue aux utilisateurs les documents, les états dont ils ont besoin pour leur gestion (Exemple : la gestion centralisée des commandes clients) ;
- l'architecture distribuée qui se traduit pour les utilisateurs par l'accès aux ressources du système informatique central. C'est le principe de la consultation à distance grâce à des terminaux que l'on retrouve dans nombre de secteurs (hypermarchés, agences bancaires,) ;
- l'architecture décentralisée est construite sur la base d'une délégation des travaux courants au niveau des utilisateurs et d'une consolidation des travaux (exemple : édition des factures dans les points de vente dans le secteur de la distribution).

Le choix de centraliser ou de décentraliser dépendent de plusieurs facteurs comme le montre Tort (2000).

Facteurs	Effet plutôt centralisateur	Effet plutôt décentralisateur
Facteurs comptables et financiers Réglementation comptable Communication externe Objectif des missions comptables	Qualification, technicité, spécialisation, délai, unicité de source d'information, contrôle, agrégation, synthèse	Opération courantes, contrôle opérationnel
Facteurs organisationnels Taille de l'entreprise Secteurs d'activité Appartenance à un groupe	Non discriminant Branches industrielles traditionnelles Délai opérations d'agrégation et d'homogénéisation	Petites et très grandes entreprises Activités tertiaires, BTP, agroalimentaire
Facteurs informatiques Degré d'informatisation Outils informatiques	Non discriminant Informatique centralisée : gros systèmes	Non discriminant Informatique délocalisée : micro-ordinateurs, réseau
Facteurs humains Taille de l'équipe comptable Taille de la fonction comptable	Non discriminant Non discriminant	Petites et très grandes entreprises Non discriminant

Tableau 8 : Synthèse sur les facteurs influençant le degré de décentralisation comptable (Tort, 2000)

Ce tableau met en évidence que l'appartenance à un groupe a un impact sur le degré de centralisation des systèmes comptables. Dès lors qu'il faut procéder à l'agrégation et à l'homogénéisation d'éléments dans un temps imparti (exemple : l'établissement du reporting groupe à J + 5), le recours à la centralisation s'impose. Cette tendance est confirmée par une autre enquête réalisée par Tort (2006) qui montre que la décentralisation concerne surtout les activités courantes des entités locales, à savoir l'enregistrement des transactions courantes à hauteur de 72 % alors 80 à 100 % des activités relatives aux arrêtés, opérations d'inventaire et autres opérations comptables sont centralisées⁷⁵.

Après cette présentation des principales caractéristiques des systèmes comptables, nous nous intéressons plus particulièrement au rôle qui leur est assigné dans les groupes de sociétés.

⁷⁵ Tort E., *Opt.cit.*, N° 168-169, 2006, p 312.

I.2.2 Section 2 Les systèmes comptables groupe

De part leur capacité à produire et à fournir aux décideurs des informations sur les différentes activités du groupe (centres de responsabilité, divisions, unités, filiales, ...), les systèmes comptables font partie intégrante de la famille des outils de gestion⁷⁶ utilisés dans les groupes au même titre que la gestion de la chaîne logistique ou des méthodes de gestion des emplois et des compétences. Ils peuvent également permettre, le cas échéant, d'exercer un contrôle sur ces mêmes activités. En effet, sans dresser une liste exhaustive, les comptes consolidés, les tableaux de bord, le reporting, les outils de traitement de l'information comptable, le système budgétaire sont autant d'outils de gestion qui peuvent être utilisés pour contrôler les activités dans les groupes.

I.2.2.1 Les systèmes comptables, outils de gestion dans les groupes

Les systèmes comptables dans les grandes entreprises reposent en grande partie sur l'informatique selon Ducrocq (2000). Ces outils permettent aux responsables de ces groupes, qu'il s'agisse de directeurs financiers, directeurs consolidation, directeurs comptables, directeurs du contrôle de gestion, de disposer des informations nécessaires à la gestion des activités du groupe grâce à la mise en place d'un système de reporting, de gestion budgétaire et de tableaux de bord.

Ce rôle des tableaux de bord et du reporting au niveau des outils de gestion utilisés par les groupes est confirmée par une étude réalisée par Tort (2000) sur l'organisation comptable des grandes entreprises, qui montre que près de 90 % de ces entreprises pratiquent cette approche.

Ce résultat est confirmé par une autre enquête (Tort, 2004) indiquant, que 75 % des sociétés procèdent à des arrêtés comptables des comptes sociaux mensuellement afin d'alimenter leur reporting interne et servir de base à l'établissement des comptes consolidés trimestriels (2/3 des cas) ou mensuels (42 % des cas).

⁷⁶ Moisdon J.-C. (*Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, 1997, p 8) définit les outils de gestion comme : « un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler ».

Dans cette optique, les groupes mettent en place des outils tels que les S.U.I.G. (Systèmes Unifiés d'Information Groupe) permettant de produire périodiquement, rapidement et automatiquement les états nécessaires (Bousquie et D'hondt, 1992).

Degos et Leclère (2000) indiquent que « la même information de base, après avoir été utilisée pour la production des comptes sociaux d'une filiale et le contrôle de gestion local, dans une optique de pilotage opérationnel, est ensuite agrégée à différents niveaux pour la production des comptes consolidés, et pour la construction d'états de contrôle, dans une optique plus stratégique⁷⁷ ».

Cette approche est confirmée par le Groupe Benchmarking de l'Observatoire de la Qualité Comptable qui estiment « que le schéma d'utilisation le plus efficace en termes de qualité est d'avoir un outil permettant :

- de faire conjointement, sur la base d'un paramétrage, de la consolidation et du reporting groupe avec un traitement homogène de l'information aussi bien pour les données réelles que prévisionnelles et budgétaires ;
- de produire, suivant un autre paramétrage, les autres reporting utilisant les données de la consolidation, tels les reporting trésorerie, assurance ou rentabilité économique ;
- d'utiliser un autre outil pour le reporting de gestion »⁷⁸.

Le Groupe Benchmarking dénomme cette approche Système d'Informations Unifié de Gestion, dénomination très proche de celle utilisée par Degos et Leclère.

Ces S.U.I.G. sont construits à partir d'un couplage d'un progiciel de gestion intégré et d'un progiciel permettant de réaliser la consolidation et le reporting groupe de gestion.

⁷⁷ Degos J-G., Leclère D., *Opt. Cit.*, Comptabilité-Contrôle-Audit, Vuibert, mai 1999, p 207.

⁷⁸ Observatoire de la Qualité Comptable, *Les meilleures pratiques du processus Consolidation*, Groupe Benchmarking, Octobre 2002, p 14.

Des éditeurs de logiciels tels qu'Hypérion ou Cartesis proposent cette solution qui aboutit généralement à remplacer des outils de gestion tels que des progiciels de consolidation et des logiciels type Excel par un outil de gestion unique pour collecter, extraire, consolider et analyser les données comptables et financières. Cette approche est étroitement associée aux choix organisationnels réalisés par le groupe ou société-mère dans la mesure où les S.U.I.G. offrent la possibilité d'opter, soit pour une saisie décentralisée, soit pour une saisie centralisée.

Les outils de gestion dans les groupes ne se limitent pas à la seule dimension informatique puisque les procédures comptables sont autant d'outils utilisés pour uniformiser, harmoniser, homogénéiser les méthodes de travail. Ceci est rendu nécessaire par les exigences légales liées à la production des comptes annuels, et notamment des comptes consolidés, et plus particulièrement au respect des délais légaux⁷⁹ qu'il s'agisse de groupes cotés ou non.

L'organisation du processus de consolidation prend alors tout son sens afin de tenir les délais et les groupes doivent définir des règles communes facilitant la production des comptes consolidés, qui sont regroupées dans un document récapitulatif dénommé le plus fréquemment manuel de consolidation.

⁷⁹ Les délais sont variables selon que la société, soit cotée ou non, ou qu'elle soit dotée d'un commissaire aux comptes : à titre d'exemple, les sociétés cotées doivent publier au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (B.A.L.O.) un projet de comptes annuels dans les quatre mois de la clôture de l'exercice ; les sociétés non cotées sans commissaire aux comptes ont cinq mois et demi, celle dotées d'un commissaire aux comptes, quatre mois et demi. Il est à préciser que l'on relève une certaine harmonisation des délais liée à la contrainte fiscale puisque la déclaration des résultats accompagnée des annexes doit être déposée dans les trois mois de la clôture de chaque exercice. En pratique, il n'est pas rare, notamment pour les sociétés cotées, que les comptes soient publiés dès le mois de janvier pour les sociétés clôturant au 31 décembre de l'année précédente.

Ce manuel (recueil de notes⁸⁰ ou code de procédure⁸¹) précise les règles applicables au dans le groupe pour le traitement des opérations comptables (exemple : choix des méthodes de calcul des amortissements ou de calcul des provisions) et plus particulièrement, parce qu'il s'agit d'un aspect très important dans les travaux de consolidation, le traitement des opérations réciproques entre sociétés du groupe.

Cet aspect des travaux de consolidation a été analysé dans une étude réalisée par l'Observatoire de la Qualité Comptable visant à recenser les meilleures pratiques de consolidation. Les résultats du Groupe Benchmarking montrent que les rapprochements et les éliminations intra-groupe (« intercos ») constituent un des enjeux majeurs de la consolidation des comptes. Afin de mettre en œuvre ces réconciliations inter compagnies, des règles sont définies qui peuvent être classées, selon les pratiques observées, en trois phases : l'émission, la circularisation et le rapprochement.

La phase émission consiste à poser comme principe de base au sein du groupe dès le premier enregistrement comptable la prééminence du vendeur sur l'acheteur afin d'éviter toute distorsion en matière de prix et de quantités. Pour le Groupe Benchmarking, la mise en place d'une procédure groupe pour le cut-off délimitant les opérations de règlement et de facturation entre les sociétés du groupe est nécessaire pour maîtriser les délais d'obtention de l'information.

En effet, l'établissement des comptes consolidés oblige à neutraliser les opérations intra-groupe afin de ne faire apparaître que les transactions réalisées avec les tiers externes, ce qui suppose que les soldes des comptes fournisseurs et clients intra-groupe correspondent, si possible, en tout point, de part et d'autre, à la fin d'une période donnée.

⁸⁰ Extrait d'un document interne relatif aux opérations de clôture des comptes d'un groupe filiale du groupe Saint- Gobain : « ce recueil de notes a pour but de définir des règles et des positions communes en matière d'arrêté comptable et les règles établies par notre groupe. Des règles homogènes entre chacune de nos sociétés renforcent notre crédibilité envers les contrôleurs (commissaires aux comptes, audits de la compagnie), le fisc et nos banquiers. Elles permettent l'appréciation des performances de chacune de nos sociétés. Le groupe Saint-Gobain demande à ses filiales consolidées sur le plan social d'arrêter son compte de résultat pour le 15 janvier ».

⁸¹ Observatoire de la Qualité Comptable, *Opt.cit.*, Groupe Benchmarking, Octobre 2002, p 13.

La phase circularisation permet d'effectuer un suivi le plus précis et le plus constant possible du processus de consolidation. Il s'agit de faciliter les échanges d'informations au sein du groupe, et surtout de diffuser une information unique et standardisée à tous les acteurs (exemple : cours de conversion pour les devises) et d'organiser la remontée des informations vers les services comptables centraux en charge de la consolidation. D'après le Groupe Benchmarking, une circularisation mensuelle est particulièrement adaptée pour sensibiliser l'ensemble des intervenants.

Enfin, la phase rapprochement se matérialise par un contrôle des écarts constatés lorsque ceux-ci sont récurrents et suffisamment significatifs. En pratique, selon le Groupe Benchmarking, le rapprochement est réalisé par familles de comptes (créance-dette commerciale, prêt-emprunt, ...).

Ces procédures sont également très utiles pour gérer un groupe avec un très grand nombre de filiales, car il faut organiser la collecte des informations, si l'on souhaite mettre en place des outils de gestion tels que le système budgétaire, les tableaux de bord ou le reporting. Dès lors, les procédures comptables groupe, utilisées pour l'établissement des comptes consolidés, peuvent servir de socle pour l'élaboration d'états de gestion groupe et notamment du reporting groupe et s'insérer plus globalement dans un processus budgétaire unique.

Par exemple, dans un groupe comme Bénéteau, le processus budgétaire consiste en l'établissement d'un compte de résultat en début d'exercice et d'un ajustement de l'estimation initiale à deux ou trois reprises en cours d'année.

Ces ajustements sont réalisés à partir du reporting interne établi par chaque société du groupe, instruit avec les données réelles issues des systèmes comptables. D'où la nécessité de disposer d'un outil tel que les S.U.I.G., évoqué par le Groupe Benchmarking afin de faciliter le lien entre le système de consolidation et le reporting de gestion.

Cependant, les systèmes comptables ne sont pas uniquement des outils de gestion au service des décideurs des groupes. Ils peuvent être également outils de contrôle de l'activité des filiales.

Par exemple, les progiciels de gestion intégrés, en raison de leurs fonctionnalités, sont susceptibles d'améliorer les conditions du contrôle au niveau opérationnel dans la mesure où la standardisation des données facilite la consolidation et la remontée des informations (Boitier, 2004).

I.2.2.2 Les systèmes comptables, outils de contrôle dans les groupes

Si les procédures comptables apparaissent comme des outils de gestion dans les groupes, elles peuvent également être utilisées comme moyen de contrôle. La mise en place de procédures dans le cadre de la gestion courante est un moyen de s'assurer que les règles de gestion du groupe soient uniformément appliquées dans les filiales.

A titre d'exemple, la délégation de signature accordée aux responsables de filiales sur les comptes bancaires de la filiale peut être assortie d'une limite restrictive afin d'éviter tout mouvement de fonds anormal dans le cadre de la gestion des risques financiers du groupe.

Tout dépendra du niveau de délégation accordé aux décideurs de la filiale et du style de contrôle de gestion mis en œuvre au niveau du groupe, et les pratiques ne sont pas nécessairement uniformes d'un groupe à l'autre. Elles impliquent une adaptation des systèmes comptables et notamment du système de contrôle de gestion, instrument majeur du gouvernement des filiales selon Bouquin (2008).

Cette adaptation du système de contrôle de gestion dans une optique de différenciation-intégration (Lawrence et Lorsch, 1967) montre que son rôle peut être diversifié selon la nature du contrôle exercé et qu'il importe de définir le système qui convient pour une entreprise donnée, compte tenu de son domaine d'activité, de sa stratégie et de sa structure.

Gervais (2000), s'appuyant sur les travaux de Trahand (1982), distingue quatre grands modèles de style de contrôle de gestion observés au niveau des groupes :

Dominante principale du contrôle	Caractéristiques	Profil des filiales
Logique financière	Décisions centralisées Intégration assurée par les procédures du contrôle d'exécution	Filiales opérant dans un environnement assez peu affecté d'incertitude, maîtrisant une technologie peu évolutive, et organisées sur le mode fonctionnel
Firmes à style financier	Gestion bureaucratique Intégration assurée par un contrôle de gestion financier	Filiale d'un groupe, soumise à une certaine incertitude sur l'évolution à moyen terme de ses débouchés mais disposant d'une flexibilité technologique
Recherche du consensus atténué	Filiales relativement autonomes Intégration assurée par les contrôles d'exécution	Filiale d'un groupe diversifié, peu diversifiée et organisées sur le mode fonctionnel classique, peu soumise à l'incertitude de l'environnement, mais disposant d'une technologie complexe et rigide, exigeant de gros investissements et provoquant d'importantes préoccupations financières
Recherche du consensus	Autonomie des filiales Intégration réalisée plus par les plans et leur suivi que par les règles d'exécution	Filiale à dimension moyenne d'un groupe diversifié opérant sous une incertitude moyenne et limitée à l'obtention de ressources techniques et disposant d'une technologie bien maîtrisée

Tableau 9 : Les modèles de style de contrôle de gestion issus des travaux de Gervais (2000)

Cette typologie montre une opposition forte au niveau des approches retenues par les groupes, en termes de contrôle de gestion avec deux types extrêmes : la prédominance de la logique financière et la recherche du consensus. Il semble que la mise en évidence de ces extrêmes soit consensuelle puisque Levant (2006) souligne que l'on a, d'une part, un système formel de contrôle de type plutôt stratégique avec des relations mères-filiales privilégiant les résultats à long terme, et, d'autre part, un système formel de contrôle de type plutôt financier axé sur l'atteinte d'objectifs financiers à court terme.

De ces deux approches retenues par les groupes, la première se traduit par davantage d'autonomie de gestion accordée à la filiale avec en contrepartie un reporting détaillé pour suivre ses activités et dans la deuxième, une forte prégnance du système budgétaire tant au niveau de l'établissement des budgets perçus comme un contrat entre la mère et la filiale que du suivi pour vérifier la réalisation des prévisions.

Dans ce cas, des procédures sont mises en place pour contrôler les investissements qui peuvent être des procédures d'approbation systématique ou conditionnelle (au-delà d'un certain seuil) des dépenses d'investissement, ou d'un encadrement budgétaire des dépenses d'investissement, comme le souligne Duprat (1998). Il s'agit alors d'exercer un contrôle de la gestion par la règle, c'est à dire par le règlement et les procédures (Burlaud, 2000). En ce sens, les P.G.I. peuvent être outils de contrôle au niveau des groupes dans la mesure où ils contribuent également à la diffusion d'un référentiel gestionnaire commun et facilitent ainsi le contrôle et la coordination dans le cadre de la décentralisation des responsabilités (Boitier (2004).

Duprat (1998) montre aussi que l'autonomie accordée en matière d'investissements est plus forte concernant les responsables de filiales à 100 % par rapport aux responsables de divisions. Selon ce chercheur, le degré d'autonomie dépend également des facteurs suivants :

- la taille de la firme qui permet de prendre en compte les coûts bureaucratiques de la centralisation ;
- l'interdépendance entre les unités qui affecte le besoin de coordination entre les unités ;
- le degré d'incertitude associé aux activités gérées par les unités qui détermine l'exigence en matière de réactivité ;
- la durée dans la fonction du responsable d'unité à laquelle est reliée, en particulier, le niveau d'expérience du responsable d'unité ;
- la nationalité de la firme qui détermine, dans une large mesure, l'éloignement entre la localisation de la direction générale et celle de l'unité.

Le type de contrôle exercé dans les groupes dépend aussi de la taille de l'organisation et de son âge comme le montre les travaux de Greiner (1972).

I.2.2.2.1 Les travaux de Greiner et les systèmes comptables

Greiner (1972) suggère que les organisations passent par 5 étapes de croissance et ont besoin des stratégies et de structures appropriées pour y faire face (cf. modèle ci-dessous).

	Phase 1 Croissance par créativité	Phase 2 Croissance par direction	Phase 3 Croissance par délégation	Phase 4 Croissance par coordination	Phase 5 Croissance par collaboration
Préoccupation de la direction	Fabriquer et vendre	Recherche de l'efficacité et de la productivité	Étendre le marché	Consolider l'organisation	Résoudre les problèmes et innover
Structure organisationnelle	Informelle	Fonctionnelle centralisée	Géographique centralisée	Groupes de produits Staff and Line	Matricielle par équipes
Style de direction	Entrepreneurial Individualiste	Directif	Par délégation	Par surveillance	Participatif
Système de contrôle	Résultat du marché	Standard Centre de coûts	Centre de profits Rapports	Centres d'investissement Plans	Fixation mutuelle des objectifs
Rémunération des dirigeants	Profits	Salaires et gratifications	Primes individuelles	Participation aux bénéfices Distribution d'actions	Primes d'équipe

Tableau 10 : Le modèle de Greiner (traduit et adapté)

A chaque phase correspond un modèle de gestion particulièrement bien adapté qui peut s'avérer complètement inefficace dans une autre phase. En effet, selon Greiner, chacune de ces étapes ou phases est susceptible de s'achever par une crise structurelle et contraint l'entreprise à évoluer ou à ne pas poursuivre son développement. Si l'entreprise évolue, le système de contrôle sera impacté et par voie de conséquence les systèmes comptables, puisqu'il faut adapter les outils de gestion à cette nouvelle configuration organisationnelle.

Ainsi, lorsqu'il s'agit de passer de la phase croissance par délégation à celle de croissance par coordination, le système de contrôle évoluera avec la mise en place d'une gestion par centres de profit et la production de rapports destinés à la direction générale.

De même, le passage de la phase croissance par coordination à la phase croissance par collaboration nécessite de disposer d'outils de gestion différents.

Il ne s'agit plus seulement de se limiter à un encadrement budgétaire strict mais de mettre en place des systèmes comptables plus avancés, ouverts et décentralisés afin que chacun puisse y puiser les informations dont il a besoin pour suivre les objectifs fixés conjointement avec la direction du groupe.

C'est le principe du Groupware (collecticiel en français), c'est à dire des outils collaboratifs qui aident à réaliser les tâches administratives impliquant la coordination entre plusieurs personnes. A titre d'exemple, la mise à jour d'un tableau de bord peut s'insérer dans cette approche. Chaque responsable d'unité renseigne la partie du tableau de bord le concernant et peut prendre connaissance des informations renseignées par les autres utilisateurs. La limite de cette approche est principalement liée à la nécessité de définir précisément le niveau d'accès de chacun aux informations.

C'est le principe même de l'évolution récente des S.U.I.G. de type Hypérion ou Cartésis conçus pour permettre aux différents utilisateurs d'accéder directement à leurs informations, voire de les modifier, ce qui permet en outre de réduire les délais de productions des comptes, ce qui est vital pour les groupes cotés qui doivent publier des comptes trimestriels.

L'évolution des ces outils est directement corrélée à l'évolution des organisations constate Boitier (2004) en montrant « qu'elle se caractérise à la fois par :

- une décentralisation des responsabilités de gestion, favorable à une plus grande réactivité ;
- un développement des dispositifs de contrôle formel (ex : systèmes de comptabilité de gestion et de contrôle budgétaire plus détaillés et développement du reporting) ;
- l'instauration de services de contrôle de gestion décentralisés, chargés de faire vivre les nouveaux outils, de collecter et de transmettre l'information sur un nombre croissant d'indicateurs de performance ;
- un décloisonnement des processus de gestion avec un objectif de réactivité stratégique et d'apprentissage organisationnel⁸² ».

⁸² Boitier M., *Opt. Cit.*, Sciences de la société, n° 61, février 2004, p 95.

Dans le prolongement de ses travaux initiaux sur l'évolution des organisations, Greiner (1998) a ajouté une 6^{ème} phase, la phase croissance par solutions extra-organisationnelles (fusions, holdings de participation financière, entreprises en réseau). Selon Greiner, la 5^{ème} phase, croissance par collaboration est susceptible de s'achever après une crise de croissance interne. La solution passe alors par le développement de partenariats avec des organisations complémentaires, d'où la proposition de Greiner d'effectuer, entre autre des opérations de fusions-acquisitions, ce qui peut éventuellement impacter les systèmes comptables.

En effet, par rapport à la gestion réalisée précédemment dans le cadre de la phase croissance par collaboration, les systèmes comptables du groupe acquéreur devront être capables de permettre l'intégration de l'entreprise acquise. Tout dépend du montage juridique de l'opération (fusion ou acquisition), des pratiques organisationnelles du groupe acquéreur (centralisation ou décentralisation), du profil de l'entreprise acquise (petite ou grande entreprise déjà structurée), Les facteurs susceptibles d'impacter les systèmes comptables sont nombreux et très variés d'un groupe acquéreur à l'autre.

D'autres travaux et notamment ceux de Mintzberg (1982) ne se focalisent pas sur la dynamique de l'organisation telle que la conçoit Greiner mais sur les formes structurelles qui émergent sous l'influence de facteurs de contingence et de mécanismes de coordination.

I.2.2.2.2 Les configurations structurelles de Mintzberg et les systèmes comptables

Mintzberg identifie quatre groupes de facteurs de contingence : l'âge et la taille de l'organisation, le système technique qu'elle utilise dans son centre opérationnel, son environnement qui peut être appréhendé en termes de stabilité, de complexité, de diversité et d'hostilité et les relations de pouvoir.

Selon Mintzberg, « cinq mécanismes de coordination paraissent suffisants pour expliquer les moyens fondamentaux par lesquels les organisations coordonnent leur travail : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des produits et la standardisation des qualifications⁸³ ».

⁸³ Mintzberg H., *Opt.cit.*, Les Editions d'Organisation, 1982, p 19.

Ces mécanismes de coordination constituent au même titre que les cinq éléments de base (le sommet stratégique (objectifs, stratégie, contrôle), la ligne hiérarchique, le centre opérationnel (exécution), la technostructure (études, analyses, conseils) et les fonctions de support logistique et que les cinq systèmes de flux traversant ces éléments de base (système d'autorité formelle, système d'information formalisé, système de communications informelles, système de travail et système des processus de décision ad hoc) les fondamentaux mêmes du fonctionnement d'une organisation.

Pour concevoir une organisation, il est nécessaire de prendre en compte ces éléments fondamentaux (mécanismes de coordination, éléments de base, systèmes de flux) et d'intégrer des éléments structurels, que Mintzberg qualifie de paramètres de conception. Il en identifie neuf : la décentralisation verticale, la décentralisation horizontale, les mécanismes de liaison, les systèmes de planification et de contrôle (budgets, plans), la taille des unités, le regroupement en unités, la formation et la socialisation, la formalisation du comportement, la spécialisation du travail.

En regroupant les éléments fondamentaux, les paramètres de conception et les facteurs de contingence, Mintzberg distingue différents points de convergence qui sont autant de types ou de configurations.

Dès lors dans la mesure où Mintzberg distingue au niveau des éléments fondamentaux cinq mécanismes de coordination, cinq éléments de base, cinq systèmes de flux, il semble logique, que sous l'influence de ces cinq forces, émerge cinq configurations structurelles possibles :

- la structure simple est caractéristique des P.M.E-P.M.I. ;
- la bureaucratie mécaniste est une organisation type, par exemple, chez les constructeurs automobiles ;
- la bureaucratie professionnelle est l'organisation standard des grandes administrations (hôpitaux, universités) ;
- la forme divisionnalisée est fréquente dans les grandes entreprises ou les multinationales ;

- l’adhocratie est davantage adaptée aux industries de pointe et à la gestion des projets.

Cependant, selon Mintzberg, dans la mesure où il est difficile d’avoir cinq configurations différentes pour la même organisation, il est naturel de privilégier une configuration structurelle, ce qui n’est pas neutre sur les systèmes comptables.

Par exemple, dans la structure simple, la coordination est surtout réalisée par supervision directe et dans la mesure où toutes les décisions importants ont tendance à être prises par le directeur général, les systèmes comptables sont peu développés, embryonnaires parfois externalisés car les unités sont de petite taille et la gestion est centralisée.

Dans le cadre de la bureaucratie mécaniste, la standardisation des procédés prédomine car les unités sont plus anciennes et plus importantes. Dans ce cas, on bénéficie de l’effet d’expérience.

C’est la technostructure, c’est à dire les analystes effectuant cette standardisation qui imposent les règles de fonctionnement et surtout imposent le type de contrôle. Ce contrôle est de type technocratique, basé sur la rédaction de procédures détaillées et la définition des standards compte tenu d’une division du travail poussée. Les systèmes comptables, et notamment le système de contrôle de gestion sont orientés, par exemple, dans les entreprises de production de masse, sur la maîtrise des coûts pour réaliser des économies d’échelle.

Ce type de système de contrôle de gestion n’est guère adapté à la bureaucratie professionnelle dans laquelle le mécanisme de coordination principal est la standardisation des qualifications (exemple : les hôpitaux, les universités). Dans ce type de configuration structurelle, c’est le centre opérationnel, c’est à dire les opérateurs professionnels, qui sont les éléments pivots de l’organisation. Ils sont très autonomes et la décentralisation prévaut dans ce type d’organisation.

Apparaît alors une forme d'autocontrôle, et comme le souligne Mintzberg, « le pouvoir dans la bureaucratie professionnelle passe à ceux des professionnels qui consacrent leurs efforts au travail administratif au lieu de l'activité professionnelle »⁸⁴. Dès lors, les systèmes comptables que l'on pourrait qualifier de « traditionnels » semblent inadaptés à ces contextes organisationnels particuliers.

Une difficulté que nous pouvons retrouver dans l'adhocratie. Dans cette configuration structurelle, le principe de l'unité de commandement est fortement remis en cause car l'ajustement mutuel prédomine dans les équipes constituées avec des experts opérationnels et des cadres fonctionnels pour des missions ou des projets. Chaque projet étant unique, les standards préétablis ne présentent aucun intérêt pour la gestion des projets. Il faut orienter les systèmes comptables différemment afin de suivre les projets réalisés ou en cours de réalisation, d'estimer les risques financiers liés au projet, de déterminer le retour sur investissement.

La structure divisionnalisée est différente des quatre autres configurations avec une structure centrale, le siège, qui chapeaute d'autres structures, des divisions. Chaque division a sa structure propre avec toutes les fonctions nécessaires aux opérations sur ses marchés (exemple : achats, marketing, production, finances). Le siège contrôle la délégation accordée aux responsables des divisions pour gérer leurs opérations en mettant en place un système de contrôle des performances à posteriori et coordonne grâce à la standardisation des résultats.

Les systèmes comptables sont fortement sollicités par le siège dans ce type de structure afin de fournir les informations sur les ventes et les résultats réalisés par les centres de profit.

Il est à noter que selon l'organisation juridique retenue par le groupe, une seule société avec des divisions ou une société holding ou société mère et plusieurs « filiales-divisions », l'impact sur l'architecture des systèmes comptables ne sera pas neutre, ne serait-ce que pour la consolidation des données financières.

⁸⁴ Mintzberg H., *Opt.cit.*, Les Editions d'Organisation, 1982, p 322.

Le choix de l'organisation juridique de type « filiales-divisions » implique obligatoirement, dans un premier temps, l'établissement de comptes sociaux pour chaque filiale et dans une seconde étape, l'agrégation des comptes des filiales pour produire les comptes consolidés. A la limite, en l'absence de comptabilité de gestion, les comptes sociaux individuels peuvent servir d'outils de contrôle de l'activité des « filiales-divisions ». Dans une organisation juridique de type « société unique-divisions », il n'y a pas de comptabilité financière pour chaque filiale, il faut construire les systèmes comptables en les orientant vers la comptabilité de gestion en mettant en place un reporting de gestion pour contrôler leurs activités.

Une synthèse des différentes configurations structurelles, et leurs conséquences sur les systèmes comptables, réalisée sur la base des travaux de Mintzberg et Leclère est présentée ci-après :

Configuration	Mécanisme de coordination principal	Partie clé de l'organisation	Facteurs de contingence	Type de décentralisation	Aspects des systèmes comptables
Structure simple	Supervision directe	Sommet stratégique	Petite taille Système technique non sophistiqué Environnement simple et dynamique, voire hostile Très fort pouvoir de la direction	Centralisation horizontale et verticale	Systèmes comptables embryonnaires souvent externalisés
Bureaucratie mécaniste	Standardisation des procédés	Technostructure	Organisation âgée et de grande taille Système technique régulateur non automatisé Environnement simple et stable Contrôle technocratique et externe	Décentralisation horizontale limitée	Système de contrôle de gestion basé sur les standards et l'analyse des écarts

Bureaucratie professionnelle	Standardisation des qualifications	Centre opérationnel	Age et taille variables Système technique ni régulateur ni sophistiqué Environnement complexe et stable Contrôle par les opérateurs professionnels	Décentralisation horizontale et verticale	Inadaptation du système de contrôle de gestion classique
Forme divisionnalisée	Standardisation des résultats	Ligne hiérarchique	Organisation âgée et de grande taille Environnement relativement simple et stable Marchés diversifiés Contrôle exercé par les cadres	Décentralisation verticale limitée (gestion par centre de profits)	Système de contrôle des performances (prix de cession interne, reporting, consolidation)
Adhocratie	Ajustement mutuel	Fonctions de support logistique	Organisation jeune Système technique sophistiqué et souvent automatisé (adhocratie administrative) Environnement instable Contrôle exercé par les experts	Décentralisation sélective (gestion par projets)	Système de contrôle de gestion des projets

Tableau 11 : Les configurations structurelles de Mintzberg et les systèmes comptables (tableau adapté des travaux de Mintzberg et Leclère)

Conclusion du chapitre 2

Cette revue de la littérature, centrée sur les systèmes comptables, montrent qu'il n'y a pas un « one best way » mais une multitude de chemins qui peuvent être empruntés en matière d'architecture des systèmes comptables en fonction des objectifs qui leur sont assignés par les décideurs ou les pratiques des groupes : centralisation/décentralisation, autonomie/contrôle strict, automatisation ou non,

L'approche peut être la même en ce qui concerne les opérations de fusions-acquisitions dans la mesure où il faut faire des choix organisationnels qui peuvent impacter les systèmes comptables de l'entreprise acquéreur et/ou de l'entreprise acquise.

Nous nous proposons dans le prochain chapitre de présenter l'état de la recherche dans ce domaine.

I.3 Chapitre 3 Les fusions-acquisitions et les systèmes comptables, des travaux empiriques peu nombreux

Ce troisième chapitre a pour but de présenter l'état de la recherche sur les systèmes comptables dans le contexte des fusions-acquisitions. Dans un premier temps, nous avons axé notre recherche sur les systèmes d'information comptable. Nous nous sommes basés sur une étude réalisée par Beldi et Cheffi (2007) qui ont dressé un état de la recherche anglophone et francophone en systèmes d'information comptable sur la période 1990-2007. Ils opèrent un regroupement des thèmes de recherche en montrant leur importance selon le nombre de publications (cf. tableau ci-dessous) :

Catégorie de thèmes de recherche	Nombre	Pourcentage
Impacts des TI sur la comptabilité/contrôle	30	22,22 %
Conception/modélisation des SIC	25	18,52 %
Utilisation des SIC	24	17,78 %
Impacts économiques des SIC	16	11,85 %
Enseignement des SIC	15	11,11 %
Relations TI-audit	13	9,63 %
Changements liés aux SIC	12	8,89 %
Total	135	100,00 %

Tableau 12 : Les thèmes de recherche en systèmes d'information comptable classés selon leur importance (Baldi et Cheffi, 2007)

Ces chercheurs constatent que les recherches se focalisent essentiellement sur les impacts des TI (technologie de l'information) sur la comptabilité/contrôle de gestion et en outre, des recherches orientées sur la dimension technologique avec notamment les changements liés à l'implémentation des E.R.P. Ils observent que « les travaux les plus récents traitent des E.R.P. en termes d'impacts et d'intégration »⁸⁵.

⁸⁵ Baldi A., Cheffi W., *Opt.cit.*, Congrès AFC 2007, p 5.

Nous remarquons que la recherche dans les domaines comptables et financiers ne traite pas spécifiquement des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Par conséquent, nous avons décidé d'élargir notre recherche afin d'identifier des études susceptibles d'être mobilisées dans le cadre de cette thèse. Dans un premier temps, nous nous sommes focalisés sur la littérature francophone.

Ainsi, selon cette approche, nous avons pu relever plusieurs travaux que nous considérons comme « rattachables » aux systèmes comptables dans la mesure où les thèmes traités (système budgétaire, reporting, procédures,...) peuvent concerner en partie les systèmes comptables⁸⁶.

Nous distinguons les travaux de Levant (2000) sur les systèmes de contrôle dans les fusions-acquisitions et ceux de Viegas Pires (2008) sur le rôle de la culture métier dans l'intégration des systèmes de reporting que nous regroupons dans une rubrique qualifiée de littérature indirecte (section 1).

Par ailleurs, dans une seconde étape, nous avons axé notre recherche documentaire sur la littérature anglophone afin d'identifier les travaux spécifiques aux systèmes comptables dans les fusions-acquisitions puisque nous n'avons relevé aucune étude dans la littérature francophone. Nous avons trouvé une étude conduite par Granlund (2003) sur le management des systèmes comptables dans le cadre d'une fusion amicale et en travaillant sur une période plus large (1980-2008) que celle étudiée par Baldi et Cheffi (2007) relative aux années 1990-2007, nous avons relevé les travaux de Jones (1985) sur les systèmes de comptabilité de gestion⁸⁷ dans les fusions-acquisitions. Ces deux études sont présentées dans la section 2 de ce chapitre que nous avons dénommé littérature directe, en ce sens que les thèmes traités sont directement liés à notre sujet de thèse.

⁸⁶ Les systèmes comptables sont envisagés dans leur double dimension : système comptabilité financière (établissement des comptes annuels) et système comptabilité de gestion (contrôle de gestion, système budgétaire, gestion de la trésorerie, reporting financier).

⁸⁷ Jones et Granlund n'évoquent pas dans leurs travaux la comptabilité financière (financial accounting) mais font référence à la comptabilité de management (management accounting). Nous pensons que cette différence n'est pas fondamentale puisque la comptabilité anglo-saxonne n'opère pas une distinction très marquée.

I.3.1 Section 1 La revue de la littérature « indirecte » des travaux sur les systèmes comptables dans les acquisitions

Dans cette section, nous présentons deux études conduites par Levant et Viegas Pires dont certaines conclusions peuvent être exploitées pour notre recherche.

I.3.1.1 La typologie des systèmes de contrôle de Levant

Dans notre revue de la littérature consacrée aux systèmes comptables (cf. chapitre 2), nous avons indiqué que les systèmes comptables pouvaient être des outils de contrôle dans les groupes et que le type de contrôle exercé était directement dépendant du style de management exercé mais également du stade d'évolution de l'organisation.

Ces approches ne diffèrent pas fondamentalement lorsqu'il s'agit d'une fusion-acquisition dans la mesure où il faut choisir un système de contrôle de gestion et le mettre en place. Cependant, ce qui nous semble différer par rapport à la gestion courante des groupes, c'est à dire hors opération exceptionnelle telles que les fusions-acquisitions, c'est que cette étape est décisive pour la réussite de l'opération comme le montre les travaux de Levant (2000). Cet auteur ne centre pas sa recherche, stricto-sensu, sur les systèmes comptables mais en orientant ses travaux sur le système de contrôle organisationnel, il étudie certains composants des systèmes comptables.

En effet, au niveau du système de contrôle organisationnel, il distingue ce qui relève du contrôle « visible » et de « l'invisible ». Selon cet auteur, « le contrôle « visible » recouvre non seulement la partie formelle de ces systèmes mais également leur aspect informel ; la partie formelle comprenant la planification stratégique, le système budgétaire, les autorisations ou délégations d'investissement et de dépenses, l'audit interne, les systèmes de reporting, les critères sur lesquels repose la rémunération des dirigeants et des cadres, ainsi que l'ensemble des règles formelles portant sur les descriptions de postes, des manuels de procédure... »⁸⁸.

⁸⁸ Levant Y., *Opt.cit.*, Comptabilité-Contrôle-Audit, Vuibert, mars 2000, p 79.

Or, ces éléments du contrôle visible, que nous pouvons qualifier d'outils de gestion, font partie intégrante des systèmes comptables des groupes tels que nous les avons présentés au chapitre 2. Ce sont ces outils, cette partie « visible » du système de contrôle utilisé par la société mère pour gérer ses filiales, que Levant a observé dans ses travaux.

Les résultats de l'étude empirique réalisée sur la base d'acquisitions amicales d'entreprises françaises sur la période 1991-1995 permettent de distinguer trois types de systèmes de contrôle « visible » (cf. tableau ci-dessous) :

	« Stratégique » 58 %	« Stratégique/ Financier » 17 %	« Financier » 25 %
Proximité stratégique de l'acquisition	Importante	Moyenne	Faible
Type de système « formel » de contrôle « visible »	Stratégique	Hybride	Financier
Implication informelle du groupe dans la marche de la filiale	Très importante	Moyenne	Faible
Modifications du système « formel » du contrôle de la filiale	Très importantes	Faibles	Faibles
Homogénéité des systèmes « formels » de contrôle dans le groupe	Très importante	Très faible	Faibles
Autonomie stratégique de filiale	Faible	Moyenne	Moyenne
Autonomie opérationnelle de la filiale	Faible	Faible	Importante
Niveau des relations informelles	Très importante	Important	Faible

Tableau 13 : Les caractéristiques des différents types de contrôle « visible » de Levant (2000)⁸⁹

Ces résultats montrent que le système de contrôle « visible » stratégique prédomine, ce qui se traduit par une implication plus importante du groupe acquéreur dans la gestion de l'entreprise acquise et par voie de conséquence par une modification de son système formel de contrôle compte tenu de l'homogénéisation des systèmes formels de contrôle pratiquée par le groupe.

⁸⁹ Levant Y., *Opt.cit.*, Comptabilité-Contrôle-Audit, Vuibert, mars 2000, p 87.

Cette mise en place du système de contrôle visible est plus ou moins rapide selon les groupes acquéreurs. Levant (2000) distingue quatre types de mise en place des systèmes de contrôle « visible » (cf. tableau ci-dessous) :

	« Oukaze » 21 %	« Planifié » 20 %	« Immédiat/ consensuel » 23 %	« Planifié/ consensuel » 36 %
Concertation	Très faible	Faible	Importante	Très importante
Rapidité de la mise en place	Très importante	Moyenne	Importante	Moyenne
Nombre d'amendements	Faible	Faible	Moyen	Moyen
Planification	Faible	Importante	Très faible	Très importante

Tableau 14 : Les caractéristiques des différents types de mise en place des systèmes de contrôle « visible » de Levant (2000)⁹⁰

Ces résultats montrent des approches très différenciées selon les groupes. Entre la méthode « Oukaze » et le « Planifié/consensuel », cela traduit des différences de conception de la relation mère-nouvelle filiale au sein d'un groupe, ce que Levant nomme des comportements d'acquisition (décideurs-initiés, laisser-faire, impliqués) qui sont plus ou moins générateurs de succès lors de la mise en place du système de contrôle « visible » et plus généralement associés au succès de l'opération.

Selon Levant, le comportement d'acquisition « décideurs-initiés » se caractérise par la mise en place du système de contrôle visible de manière planifiée et autoritaire de la part d'acquéreurs réalisant une opération à caractère financier ou commercial. A l'opposé, l'acquéreur peut avoir une approche plus consensuelle dans cette mise en place du système de contrôle visible et « laisser-faire » lorsqu'il réalise uniquement des opérations à caractère financier. Enfin, l'acquéreur peut se situer dans une approche mixte entre recherche du consensus et autoritarisme. Ce comportement d'acquisition dénommé « impliqués » peut être celui d'acquéreurs cherchant à s'investir fortement dans des secteurs qui ne leur sont pas familiers.

⁹⁰ Levant Y., *Opt.cit.*, Comptabilité-Contrôle-Audit, Vuibert, mars 2000, p 89

Les comportements d'acquisition, « laisser-faire » et « décideurs-initiés » sont les plus performants au niveau de la mise en place du système de contrôle « visible » alors que le comportement d'acquisition « impliqués », caractéristique d'une forte motivation, d'interventions dans des secteurs peu maîtrisés, de méthodes de gestion parfois autoritaires avec, par exemple, le remplacement du dirigeant de l'entreprise acquise, génère un taux d'insatisfaction important, 81 % chez l'acquéreur. En effet, il perçoit les résistances de la filiale à la mise en place de ce type de contrôle de type stratégique (reporting détaillé, système budgétaire,...) qui impactent les systèmes comptables de l'entreprise acquise.

Un autre chercheur, Viegas Pires (2008) a focalisé ses travaux sur le rôle de la culture métier dans l'intégration des systèmes de reporting dans le cadre de la phase post-acquisition. Or, les systèmes de reporting sont partie intégrante des systèmes comptables et sont fréquemment utilisés dans les groupes (cf. chapitre 2).

I.3.1.2 Le rôle de la culture des métiers dans l'intégration des systèmes de reporting selon Viegas Pires

Viegas Pires (2008) définit la culture des métiers 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 »⁹¹.

Viegas Pires (2008) étudie son impact sur deux aspects centraux de l'intégration dans le groupe AXA :

- l'établissement d'une relation entre la fonction de reporting de la filiale et celle de l'acquéreur ;
- la mise en place d'un processus de reporting local conforme aux standards du groupe AXA.

⁹¹ Viegas Pires M., *La dimension métier dans l'analyse culturelle de l'intégration post-fusion : L'intégration des systèmes de reporting de Nippon Dantai par Axa*, Actes de la Conférence AIMS, 2008, p 7.

Il montre, à partir de l'étude de l'acquisition de Nippon Dantai par Axa, que la culture des métiers du reporting joue un rôle intégrateur relatif et non absolu. En effet, c'est la double appartenance, à une fonction reporting acquéreur et à une fonction reporting locale, qui facilite l'intégration dans la mesure où les acteurs partagent un langage commun, technique, spécifique à l'assurance.

Cependant, il n'y a pas nécessairement convergences des pratiques selon les acteurs puisque cela dépend s'ils sont dans la culture des métiers du reporting ou hors culture. Cela se pose avec acuité pour les départements opérationnels locaux.

Le contexte et notamment le secteur d'activité est, selon Viegas Pires (2008), déterminant pour créer cette convergence puisque la relative standardisation des indicateurs de performance dans l'assurance peut faciliter les échanges entre la fonction reporting locale et les départements opérationnels.

D'autres études, plus spécifiquement centrées sur le management des systèmes, comptables ont permis d'élargir l'horizon de recherche.

I.3.2 Section 2 La revue de la littérature « directe » des travaux sur le management des systèmes comptables dans les acquisitions

Dans cette section, nous exposons les travaux de Jones et Granlund plus spécifiquement centrés sur le management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

I.3.2.1 L'étude de l'intégration des systèmes de comptabilité de gestion conduite par Jones

Jones (1985) a réalisé une étude sur les systèmes de contrôle de gestion, mais davantage centrée sur les systèmes de comptabilité de gestion, dans les fusions-acquisitions en analysant plus particulièrement les rapports entre la compagnie acquéreuse et la compagnie acquise pendant les deux premières années suivant l'acquisition.

Ses principaux objectifs sont d'identifier :

- comment les systèmes de comptabilité de gestion sont devenus un moyen important pour effectuer le contrôle post-acquisition ;
- comment les compagnies acquéreuses procèdent selon les acquisitions et comment elles modifient et utilisent les systèmes de comptabilité de gestion pour établir le contrôle dans les deux premières années de la phase post-acquisition ;
- les dysfonctionnements liés à ce changement.

Ses travaux portent sur 30 organisations au Royaume-Uni qui avaient réalisé, au cours des trois dernières années sur la période 1977-1978 à 1980-1981, des acquisitions significatives ou qui avaient été acquises. Dans son étude, Jones n'a structuré son échantillon ni en fonction du type d'acquisition (horizontale, verticale, concentrique, conglomérale), ni en fonction de la taille, ni opéré de distinction entre fusions et acquisitions. Au niveau des organisations étudiées :

- 18 entretiens ont été réalisés auprès de cadres des compagnies acquéreuses ;
- 8 entretiens ont été réalisés à la fois auprès de cadres des compagnies acquéreuses et compagnies acquises ;
- 4 entretiens ont été uniquement menés auprès de cadres des compagnies acquises.

Les résultats de ses travaux se structurent autour des thèmes suivants :

- l'importance des techniques utilisées au niveau de la comptabilité de gestion et leur évolution pendant les deux premières années suivant l'acquisition ;
- l'importance des changements au niveau des techniques de comptabilité de gestion selon la taille de la compagnie acquise ;
- la vitesse d'introduction des changements de ces techniques ;
- la conformité introduite dans les systèmes de comptabilité de gestion des compagnies partenaires (compagnies acquéreuses et compagnies acquises) ;
- les implications des changements dans les systèmes de comptabilité de gestion au niveau de la structure organisationnelle ;
- les dysfonctionnements liés aux changements introduits dans les systèmes de comptabilité de gestion.

I.3.2.1.1 L'importance des techniques au niveau de la comptabilité de gestion et leur évolution pendant les deux premières années suivant l'acquisition

Les travaux de Jones montrent que les comptes et rapports mensuels ont progressé fortement passant d'un indice d'importance de 60 avant l'acquisition à 98,9 après l'acquisition. Au niveau de l'importance, c'est la technique⁹² qui a le plus progressé au cours de la période post acquisition avec un indice de 97,2. Les comptes et rapports annuels sont ainsi passés du 4^{ème} rang au 1^{er} rang, place qu'ils partagent avec la budgétisation dont l'indice d'importance est passé de 67,8 à 98,9⁹³.

De même, la formalisation dans le contrôle des dépenses d'investissement a augmenté très sensiblement en devenant le 3^{ème} outil le plus important. A l'inverse, Jones souligne la régression du contrôle centré sur les coûts et les profits, qui certes augmente au niveau de l'indice d'importance mais beaucoup moins rapidement que les outils tels que les comptes et rapports annuels ou la budgétisation. Il passe de la 1^{ère} à la 6^{ème} place.

⁹² Le terme technique employé par Jones peut être assimilé à la notion d'outil de gestion. Ainsi, les comptes et rapports mensuels sont considérés comme une technique.

⁹³ Jones C.S., *An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merger*, Accounting Organizations and Society, Vol. 10, N° 2, 1985, p 183.

Jones en déduit que ces résultats mettent en évidence le potentiel de changement induit par la montée en puissance de techniques telles que les rapports et les comptes annuels ou la budgétisation pour suivre les performances des compagnies acquises.

I.3.2.1.2 L'importance des changements au niveau des techniques de la comptabilité de gestion selon la taille de la compagnie acquise

Dans la majeure partie des cas, Jones ne constate pas de divergences fortes selon la taille de l'entreprise acquise au niveau de l'importance des changements dans les systèmes de comptabilité de gestion. Il est toutefois à signaler que ces changements sont un plus marqués pour les entreprises de petite taille (Chiffres d'affaires compris en 1,5 et 5 millions de livres sterling) et pour les entreprises moyennes (Chiffres d'affaires compris en 5 et 10 millions de livres sterling).

Jones avance comme explication qu'il n'est pas accordé dans ces compagnies la même importance aux systèmes de comptabilité de gestion et que de ce fait, l'acquisition entraîne un ajustement des priorités par rapport aux besoins de l'acquéreur.

I.3.2.1.3 La vitesse d'introduction des changements de ces techniques

Jones a étudié également la vitesse d'introduction et constaté que certaines techniques telles que la budgétisation, le contrôle formalisé des dépenses capitales, les rapports et comptes mensuels sont introduites assez rapidement dans les compagnies acquises, entre 3 et 4 mois suivant l'acquisition.

I.3.2.1.4 L'alignement des systèmes de comptabilité de gestion de l'acquis sur ceux de l'acquéreur

L'alignement constaté est maximal dès lors qu'il s'agit de contrôler les ressources financières de l'entreprise acquise. Ainsi, le contrôle centralisé des fonds et la situation de trésorerie hebdomadaire affichent le degré d'alignement le plus élevé - 100 % - même s'ils ne sont pas mis en œuvre dans toutes les compagnies (50 % pour la situation de trésorerie et 83 % pour le contrôle centralisé).

Les travaux de Jones montrent également que l'alignement des systèmes de comptabilité de gestion de l'acquis sur ceux de l'acquéreur est élevé pour les techniques, permettant de réaliser un contrôle opérationnel, telles que la budgétisation, le contrôle formalisé des dépenses d'investissement, les rapports et comptes mensuels qui affichent respectivement un degré de conformité de 97 %, 97 % et 93 %.

Selon Jones, l'alignement de ces techniques utilisées en comptabilité de gestion par la compagnie acquise sur celles de la compagnie acquéreuse est justifié par leur capacité à faciliter l'intégration organisationnelle et notamment avec la mise en place de procédures strictes qu'il s'agisse du processus budgétaire (exemple : hypothèses économiques communes pour l'ensemble des sociétés du groupe) ou du processus d'élaboration des comptes (exemple : standardisation en matière de présentation des comptes et du respect des délais). Jones constate que la rigidité introduite au niveau des compagnies acquises est considérable par rapport à ces deux processus.

I.3.2.1.5 Les implications des changements dans les systèmes de comptabilité de gestion au niveau de la structure organisationnelle

Selon Jones, les changements introduits au niveau des systèmes de comptabilité de gestion montrent que la prédominance de techniques telles que la budgétisation, le contrôle formalisé des dépenses capitales, les rapports et comptes mensuels induisent une extension de formes bureaucratiques ou mécanistes aux compagnies acquises.

D'une manière générale, la conformité est importante sur nombre de techniques, ce qui, selon Jones, est en opposition avec le souhait d'acquéreurs qui avaient pour objectif d'encourager l'autonomie et d'introduire une certaine souplesse au niveau de la gestion de la compagnie acquise.

Jones souligne que beaucoup de groupes sont déjà très structurés et que l'acquisition d'une compagnie supplémentaire peut accentuer les exigences sur les systèmes de comptabilité de gestion dans la mesure où ceux-ci peuvent contribuer à la délégation d'autorité et à la participation. Cependant, l'application de procédures groupe a tendance à entraîner un glissement du pouvoir des responsables de la compagnie acquise vers l'acquéreur et restreindre de fait leur autonomie de fonctionnement.

I.3.2.1.6 Les dysfonctionnements liés aux changements dans les systèmes de comptabilité de gestion

Jones observe que c'est surtout au niveau de la planification à long terme et de la planification stratégique que les difficultés techniques apparaissent les plus importantes et génèrent davantage de résistance au changement. Ces résistances peuvent prendre plusieurs formes telles que le délai de mise en œuvre, le blocage, le manque de ressources pour mettre en œuvre ces changements ou la démission.

Jones note qu'il y a un lien très étroit et même une interdépendance entre ces résistances et les problèmes post-acquisition au niveau des systèmes de comptabilité de gestion.

Ces problèmes peuvent être dus par exemple à une sur-formalisation de procédures pour la budgétisation ou à la réorganisation du rythme de gestion pour le passage de comptes trimestriels à des comptes mensuels qui sont générateurs de tensions entre les responsables financiers des compagnies acquéreuses et des compagnies acquises.

En synthèse, les travaux de Jones montrent que les systèmes de comptabilité de gestion jouent un rôle plus important que reconnu dans le processus de contrôle post-acquisition et, que leur modification a entraîné des approches différentes dans le style de gestion avec notamment un niveau de conformité élevé pour certaines techniques de gestion.

Un autre chercheur, Granlund (2003), a focalisé également ses travaux sur les systèmes de comptabilité de gestion et notamment sur leur intégration dans le cadre d'une fusion.

I.3.2.2 L'étude du management de l'intégration des systèmes comptables dans une fusion amicale réalisée par Granlund

Il oriente son étude dans deux directions :

- le rôle des systèmes de comptabilité de gestion dans le processus de fusion, et en particulier au niveau de l'intégration culturelle des entreprises ;
- la forme que les nouveaux systèmes de comptabilité de gestion peuvent prendre après l'acquisition dans deux compagnies importantes et séparées avec trois questions sous-jacentes : Quel processus d'intégration ? Qui définit le nouveau système ? Pourquoi le système prendra une forme particulière ?

Il a réalisé une étude de cas sur l'intégration des systèmes de comptabilité de gestion lors d'une fusion de deux entreprises de même taille, les sociétés PROCO et UNICO, mais avec des cultures et des systèmes de comptabilité de gestion différents. Sur le plan méthodologique, il a réalisé 38 entretiens, ouverts ou centrés, avec les collaborateurs de la compagnie acquéreuse et de la compagnie acquise.

Granlund précise que les conflits structurels émergents sont seulement analysés pour comprendre le contexte dans lequel les systèmes de comptabilité de gestion prennent place, et ne concentre pas uniquement son étude sur les aspects techniques de ces systèmes, mais sur les pratiques de management. Selon Granlund, les systèmes de comptabilité de gestion sont des facilitateurs importants de l'intégration dans les fusions d'entreprises.

Par rapport à Jones, il décrit en détail le processus d'intégration des systèmes de comptabilité de gestion en présentant les caractéristiques de ces systèmes pour chacune des deux compagnies et leur évolution vers les nouveaux systèmes de comptabilité de gestion issues de la fusion (cf. tableau ci-après).

Caractéristiques	Proco	Unico	Situation après fusion Groupe Proco
Principes budgétaires	Propositions de la DG vers les groupes de production – modifiées lors de révisions et comparées lors de réunions et négociations, coordination par le département comptabilité	Relations équilibrées DG/groupes de production au niveau du budget – révisé en réunions, coordination par le département comptabilité	Propositions de la DG vers les groupes de production – révisées en réunions, coordination par le département comptabilité
Méthode de calcul des coûts	Coûts complets	Coûts partiels avant 1991, ensuite coûts complets	Coûts complets orientés méthode A.B.C.
Procédures calcul des coûts	Très détaillée (plusieurs bases d'allocation, un grand nombre de centre de coûts,...)	Très détaillée (quelques bases d'allocation, quelques centres de coûts)	Détaillée (un peu moins de bases d'allocation et de niveaux de centres de coût)
Technologie utilisée au niveau du système d'information comptable	Trois systèmes (plate-forme technologique)	Un système	Trois systèmes, lesquels sont maintenant révisés (surtout pour l'un des trois)
Rôle de la comptabilité comme support du contrôle de gestion	Considéré comme ambigu et lourd, support du contrôle de la production	Perçu comme non équivoque, support du contrôle des affaires	Plutôt perçu comme non équivoque, principalement support du contrôle de la production
Budgétisation des investissements	Procédures budgétaires basiques	Gestion basique	Nouvelles règles strictes pour les propositions d'investissements importants
Organisation du personnel de la comptabilité	Chaque groupe de production a son propre contrôleur	Un contrôleur pour toute la compagnie, seulement quelques comptables	Un contrôleur groupe et des contrôleurs pour chaque groupe de production, un nombre considérable de comptables

Tableau 15 : Les caractéristiques des systèmes de comptabilité de gestion avant et après acquisition d'Unico par Proco (traduit et adapté de Granlund, 2003)

Cette comparaison des systèmes de comptabilité de gestion avant et après acquisition réalisée par Granlund montre que les différences sont importantes entre ces deux compagnies de taille égale. Proco a des systèmes plus sophistiqués, plus complexes, davantage orientés vers le contrôle alors que ceux d'Unico sont plus « légers ».

Ainsi, Unico n'a qu'un seul contrôleur alors que chaque groupe de production a son propre contrôleur chez Proco.

Granlund constate que le processus d'intégration des systèmes de comptabilité de gestion a été long et compliqué et que les divergences entre les deux compagnies ont été nombreuses notamment au niveau de la culture et de la philosophie opérationnelle. Chez Proco, les procédures étaient nombreuses avec nombre de cadres moyens qui intervenaient dans le processus de prise de décision alors que chez Unico, les décisions étaient prises plus directement. Ce sont deux approches totalement différentes au niveau de la culture d'entreprise qui ont provoqué une collision, un choc entre les deux compagnies.

Granlund précise que cela n'a pas été neutre sur la mise en œuvre des nouveaux systèmes de comptabilité de gestion puisque pendant près de deux ans après la fusion, les systèmes des deux compagnies ont coexisté. Le contrôleur groupe a étudié les caractéristiques de chaque système et les a combinées pour l'élaboration des nouveaux systèmes en partie fortement influencés par la compagnie acquéreuse Proco. Son action a été quelque peu entravée par le fait qu'il était, avant la fusion, contrôleur chez Unico et qu'il lui était difficile de remettre en cause la totalité des procédures de Proco, la compagnie acquéreuse. Son rôle a été crucial dans l'intégration des systèmes de comptabilité de gestion car il a pris seul la décision.

Granlund compare les résultats de ses travaux avec ceux obtenus par d'autres chercheurs (Jones, 1985a, 1985b, 1986, 1992 ; Roberts, 1992) qui ont travaillé également sur les systèmes de comptabilité de gestion dans le cadre d'opérations de fusions-acquisitions. Il constate, par exemple, que contrairement à Jones, les techniques de comptabilité de gestion ne deviennent pas importantes après l'acquisition d'Unico et que l'approche retenue en matière d'intégration des deux systèmes de comptabilité de gestion a consisté en une combinaison des meilleures pratiques.

De ce fait, dans cette fusion Proco-Unico, la relation dominant-dominé semble moins présente, ce qui apparaît comme différent par rapport aux travaux de Macintosh et Scapens (1990), cité par Granlund, qui indiquent que les systèmes de comptabilité de gestion sont aussi des ressources centrales utilisées pour la domination et le contrôle, qu'ils créent et recréent des zones formelles de responsabilité et rendent les gens responsables de leurs actions. La comptabilité de management légitime aussi la domination, c'est à dire le droit des supérieurs de tenir leurs subordonnés responsables.

En résumé, les travaux de Granlund mettent en évidence que si les buts de l'opération ne sont pas clairement explicités, notamment que l'opération de fusion-acquisition est perçue par les employés de la compagnie acquise comme strictement financière, l'adhésion des collaborateurs de la compagnie acquise sera moins forte. Il ne faut pas sous-estimer les conflits culturels notamment liés à des approches différentes en matière de contrôle de gestion des activités des groupes de production ou de la difficulté de parler une « langue commune », ce qui peut déstabiliser l'organisation et par voie de conséquence le développement des systèmes de comptabilité de gestion pour le nouvel ensemble. Ses travaux montrent aussi le rôle prégnant d'individus dominants, le contrôleur groupe dans le cas étudié, dans le processus d'évolution des systèmes de comptabilité de gestion.

Conclusion du chapitre 3

Cette revue de la littérature montre que le management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions a été relativement peu étudié à ce jour en France. Nous n'avons relevé que des travaux qualifiés « d'indirects » par rapport à notre thème de recherche mais qui constituent une base de réflexion intéressante pour l'exploitation de nos résultats ultérieurs.

En élargissant notre recherche à la littérature anglophone, nous avons identifié des travaux plus directement centrés sur les systèmes de comptabilité de gestion et le management des systèmes comptables dans le cadre d'une fusion amicale. Cependant, nous avons constaté qu'il s'agit d'un traitement partiel de notre thématique de recherche, soit parce qu'elle ne concerne qu'une des deux dimensions des systèmes comptables, soit parce que seule une opération a été étudiée.

Pour notre étude, nous souhaitons compléter ces travaux en proposant une typologie des pratiques dans le domaine de l'intégration des systèmes comptables en mobilisant les modèles centrés sur l'acculturation, issus de l'anthropologie, que nous présentons dans le chapitre suivant.

I.4 Chapitre 4 Les modèles d'acculturation

Ce quatrième chapitre a pour but de présenter les modèles d'acculturation qui peuvent être mobilisés afin d'affiner la compréhension des mécanismes d'intégration des systèmes comptables au niveau de la phase de post-acquisition.

Ces modèles sont utilisés pour mieux appréhender les difficultés de la gestion de la phase post-acquisition, et analyser sous un autre angle que celui des sciences de gestion les facteurs de réussite ou d'échec.

Cette lecture différente est rendue nécessaire, selon Lebailly et Simon (2001), qui considèrent que les outils classiques du management et du consulting se révèlent limités, sinon inopérants, quand des facteurs culturels ou symboliques se trouvent au cœur des enjeux comme c'est le cas dans le cadre d'une opération de fusion-acquisition. Pour eux, la cohésion fait défaut dans bien des cas, ce qui expliquerait les échecs.

Dans ce chapitre, la première section est consacrée à une présentation de la notion d'acculturation et de modes d'acculturation issus de l'anthropologie.

Dans la deuxième section, nous présentons les différents modèles d'acculturation utilisés dans le contexte des fusions-acquisitions.

I.4.1 Section 1 La notion de mode d'acculturation

Dans cette section, nous présentons les concepts d'acculturation et de modes d'acculturation.

I.4.1.1 Le concept d'acculturation

Proposé en 1880 par les anthropologues américains, le terme d'acculturation a reçu des acceptions diverses notamment en migrant dans des disciplines proches. Ainsi en psychologie sociale il a souvent désigné le processus d'apprentissage par lequel un enfant reçoit la culture de l'ethnie ou du milieu auquel il appartient.

Pour Roger Bastide (1998), il serait plus juste de parler alors d'enculturation ou de socialisation. Berry (1980), dans ses travaux, s'est attaché à montrer l'intérêt d'une vision anthropologique pour mieux comprendre les relations entre les groupes en introduisant le concept d'acculturation. Berry (1980) souligne que le paradigme de l'acculturation en anthropologie a été employé pour faire référence à l'échange et l'influence mutuelle culturelle, quelquefois déséquilibré et destructif, mais qui contient aussi la possibilité que des formes culturelles créatives et nouvelles se développent.

L'acculturation est définie en se référant aux travaux de Berry (1989) qui cite Redfield, Linton et Herskovits (1936) comme l'ensemble des changements culturels résultant des contacts continus et directs entre deux groupes culturels distincts. D'autres auteurs ont contribué à préciser la notion d'acculturation.

Wachtel (1974) par exemple distingue les modalités d'intégration, d'assimilation, de syncrétisme, de disjonction. On peut aussi imaginer deux pôles représentant l'imperméabilité des contacts et l'absorption d'un groupe par un autre, on parlera alors de séparation (ou isolation) pour le premier cas et d'assimilation pour le second. Entre ces extrêmes et dans un rapport d'opposition, il est classique de distinguer l'intégration et la marginalisation.

Cependant, la notion d'acculturation n'est pas sans poser de difficultés. Baré (1992) souligne par exemple que « les études d'acculturation tendent implicitement à déchiffrer le changement culturel du point de vue d'un seul des univers en présence, culture source ou culture cible ou encore qu'une « faiblesse de la définition classique tient aux relations qu'elle entretient avec d'autres notions d'inspiration culturaliste... comme celle de trait culturel.. ». Une autre difficulté et non des moindres relève de la sémantique.

Jean Poirier (1972) pensait souhaitable qu'un organisme international, tel que l'Unesco, unifia la terminologie. Il rappelle par exemple que les auteurs allemands utilisent transculturation pour le changement déclenché par un facteur exogène et acculturation pour un changement interne. Les auteurs espagnols emploient transculturation pour qualifier la dynamique interculturelle. Lui-même considère qu'il « convient d'entendre par :

- contacts culturels : l'ensemble des interrelations culturelles qui se nouent entre deux cultures mises en rapport (direct ou indirecte, physique ou non, continu ou épisodique, conscient ou inconscient) ;
- acculturation : le processus dynamique dans lequel s'engage une culture évoluant sous l'influence d'une autre culture ;
- transculturation : le même processus déclenché par l'effet de facteurs endogènes (sans mise en contact de deux ou plusieurs ensembles culturels distincts) ;
enculturation : les processus de socialisation de l'individu qui, par l'éducation, l'instruction, les disciplines du groupe en général, transmettent à chacun des membres du groupe les modèles, les normes, les systèmes de valeurs caractérisant la culture ;
- contre-acculturation : les attitudes de réserve, de rejet ou de repli manifestant une réaction du groupe à un début d'acculturation »⁹⁴.

Poirier ajoute à cette liste la déculturation et la reculturation pour qualifier la dégradation culturelle sous l'influence d'une culture dominante pour le premier et le retour vers une culture originale pour le second.

⁹⁴ Poirier J., *Ethnies et cultures*, in *Ethnologie régionale*, Paris, Gallimard, Encyclopédie de la Pléiade, 1972, p 24-25.

Nous adoptons pour acculturation la définition proposée par Redfield, Linton et Herskovits citée plus haut mais sans nier les difficultés et en notant que son utilisation mérite beaucoup de prudence épistémologique.

Comme le précise Berry (1989), il est important de noter que cette définition implique, en principe, des changements mutuels entre les groupes en présence ; mais en pratique, il arrive souvent qu'un groupe, le dominant (culture A) ait une influence plus forte que le groupe non-dominant (culture B). Etant donné ce déséquilibre, Berry utilise le terme de groupe d'acculturation.

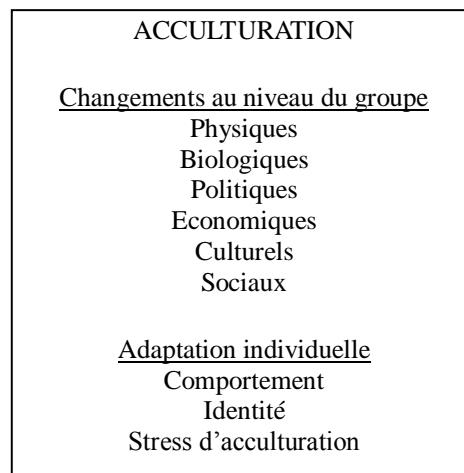


Figure 10 : Processus d'acculturation et d'adaptation selon Berry (1989)

A partir de l'analyse des interactions entre deux groupes en contact qui peuvent générer des problèmes d'adaptation, certes parfois très graves tels que la confusion identitaire ou le stress d'acculturation mais qui diffèrent selon le degré d'acculturation, Berry met en évidence plusieurs situations possibles.

I.4.1.2 Du concept d'acculturation à celui de modes d'acculturation selon Berry

Berry (1989) considère qu'un groupe, dans ses contacts avec d'autres groupes, peut être amené à se poser deux questions :

- est-il important de conserver notre identité et nos caractéristiques culturelles ?
- est-il important d'établir et de maintenir des relations avec d'autres groupes ?

En effet, dans le cadre des contacts avec un autre groupe, un groupe peut souhaiter développer des relations plus ou moins approfondies et accepter une certaine mixité culturelle en fonction de son attachement à ses propres racines. Par exemple, le cas se pose fréquemment lorsqu'une famille déménage suite à une mutation professionnelle de l'un des deux conjoints.

L'arrivée dans une nouvelle région ou dans un nouveau pays amène cette famille à développer des contacts avec ses nouveaux voisins et à découvrir d'autres cultures qu'elle peut plus ou moins facilement accepter selon sa capacité d'ouverture. Certains groupes sont prêts à accepter de nouveaux us et coutumes, d'autres pas.

Dès lors, plusieurs situations d'adaptation peuvent émerger selon Berry (1989) en fonction de l'attachement plus ou moins prononcé d'un groupe à son identité et ses caractéristiques culturelles et de son souhait de nouer des relations avec un autre groupe. Selon les cas, Berry distingue quatre situations possibles qu'il nomme des modes d'acculturation (cf. figure ci-dessous) ;

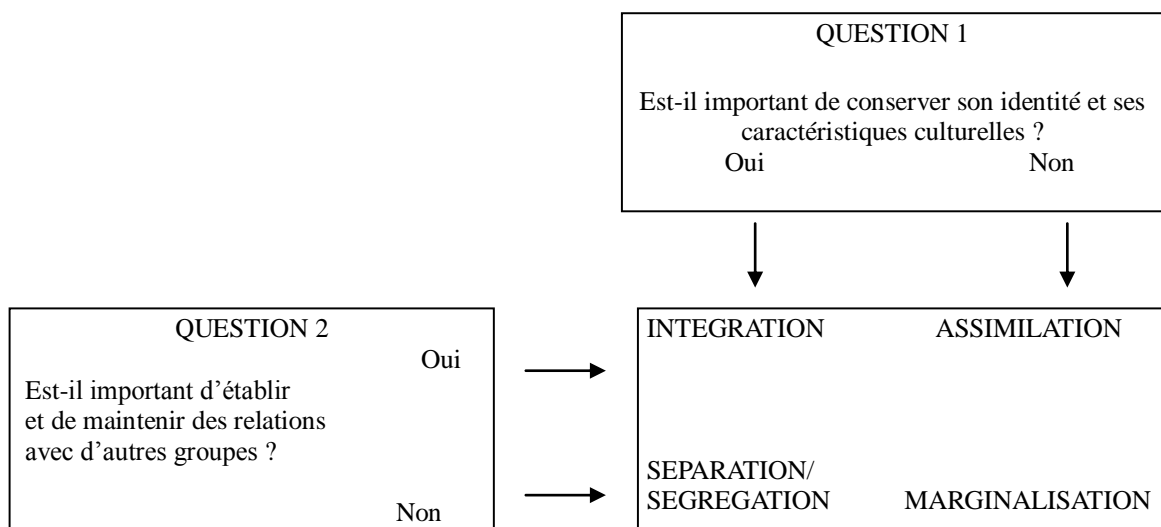


Figure 11 : Les modes d'acculturation selon Berry (1989)

L'intégration est la situation dans laquelle chaque groupe cherche à la fois à maintenir son identité culturelle tout en adoptant la culture dominante, c'est à dire en participant activement aux structures économiques, politiques et juridiques de la nouvelle société. A terme, les deux cultures fusionnent pour aboutir à une culture commune.

La construction de nombreux états s'est faite sur ce modèle par apport tout au long des siècles de populations, avec une histoire et une culture différentes, qui ont fait les efforts nécessaires pour s'intégrer. La France en est un bel exemple avec la conquête de la Gaule par les Romains et l'émergence d'une culture gallo-romaine.

Nous pouvons également penser à un pays comme les Etats Unis où les différentes communautés de migrants se sont intégrées, en adoptant la culture dominante d'essence anglo-saxonne, sans, toutefois, abandonner certaines traditions telles que la fête de la Saint Patrick pour la communauté irlandaise qui est devenue au fil du temps un évènement annuel de référence aux Etats Unis. Autre exemple : la construction de la culture anglaise au moyen-âge avec l'apport de la civilisation normande.

Dans le cadre de l'assimilation, le groupe dominé abandonne son identité culturelle pour adopter la culture du groupe dominant. Berry précise qu'il peut exister deux types d'assimilation : « celle qui se réalise par l'absorption du groupe non-dominant ; celle qui s'accomplit par la fusion de plusieurs groupes dans une nouvelle société homogène »⁹⁵. En France, la création de nombreux partis politiques a obéi à cette logique dans la mesure où les courants minoritaires ont été absorbés dans des structures uniques qui peuvent conduire à la disparition de certaines structures politiques (exemples : le Parti Socialiste Unifié a été intégré dans le Parti Socialiste ou l'Union pour la Démocratie Française intégrée dans l'Union pour la Majorité Présidentielle).

Lorsqu'un groupe dominé ne cherche pas à adopter la culture du groupe dominant, il opte pour la séparation. Berry introduit la notion de ségrégation quand le groupe dominant ne souhaite pas l'établissement de relations avec le groupe dominé et obligeant ainsi le groupe dominé à maintenir son identité culturelle.

Il précise que « la différence essentielle entre Séparation et Ségrégation se situe dans le désir et le pouvoir qu'à le groupe ethnique de décider de son orientation »⁹⁶.

⁹⁵ Berry J.-W., *Opt.cit.*, in La recherche interculturelle, tome 1, Editions l'Harmattan, 1989, p 138.

⁹⁶ Berry J.-W., *Opt.cit.*, in La recherche interculturelle, tome 1, Editions l'Harmattan, 1989, p 139.

La tendance au communautarisme, prônée par certaines personnes, est une illustration parfaite de la séparation. On cherche à s'isoler et on se regroupe entre personnes ayant les mêmes origines, ce qui peut induire de l'incompréhension, des phénomènes de rejet de la part des autres groupes et par voie de conséquence, à terme, une certaine forme de ségrégation de la part des groupes dominants.

Dans le quatrième mode d'acculturation, la marginalisation, le groupe dominé perd son identité culturelle sans adopter et/ou rejeter la culture du groupe dominant. Dans cette approche, le groupe dominé n'a pas le droit de participer au fonctionnement des institutions et à la vie du groupe dominant. C'est le cas dans des pays où les minorités ethniques sont peu reconnues, ce qui peut induire des tensions à terme voire des conflits armés (exemple : la guerre d'Algérie avec des droits moindres accordés aux natifs du pays par rapport aux Français).

Ces différents modes d'acculturation, en identifiant les politiques d'acculturation du groupe dominant, permettent de mieux comprendre les différentes options d'adaptation, et ont servi de support pour les travaux de Nahavandi et Maleksadeh (1988) et de Cartwright et Cooper (1992) sur les modes d'acculturation dans le contexte d'opérations de fusions-acquisitions. Nous rattachons également à ce courant les travaux de Marks et Mirvis (1998).

I.4.2 Section 2 Les modes d'acculturation dans les fusions-acquisitions

Nous présentons les travaux de Nahavandi et Maleksadek, de Cartwright et Cooper, d'Elsass et Viega et de Marks et Mirvis.

I.4.2.1 Les modèles théoriques de Nahavandi et Maleksadeh

Nahavandi et Maleksadeh (1988) en s'appuyant sur les travaux de Berry (1983) ont développé des modèles centrés sur les modes d'acculturation dans les opérations de fusion-acquisition (cf. figures ci-après). Pour ces chercheurs, deux facteurs influencent les relations entre l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise et conduisent à des processus d'adaptation différents :

- dans le cas de l'entreprise acquise, le mode d'acculturation préféré dépend à la fois du souhait de ses membres de préserver leur propre culture et leurs pratiques organisationnelles et de leur envie d'adopter la culture et les pratiques de l'entreprise acquéreur ;
- dans le cas de l'entreprise acquéreur, le mode d'acculturation préféré dépend de son caractère multiculturel et du degré d'interconnexion entre les deux entreprises résultant de la stratégie de diversification.

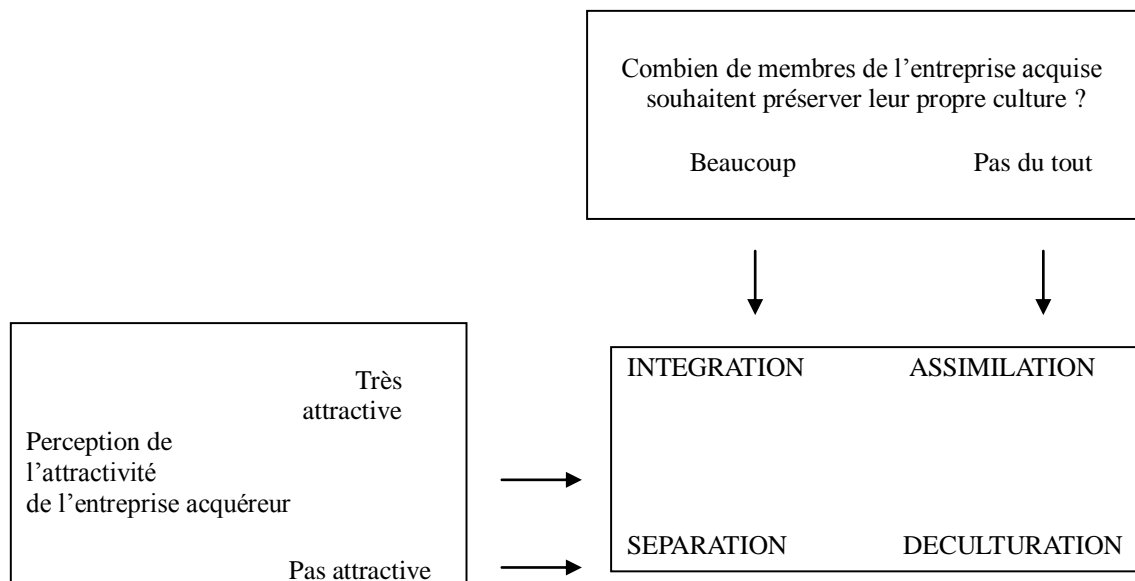


Figure 12 : Les modes d'acculturation de l'entreprise acquise (traduit de Maleksadeh et Nahavandi, 1988)

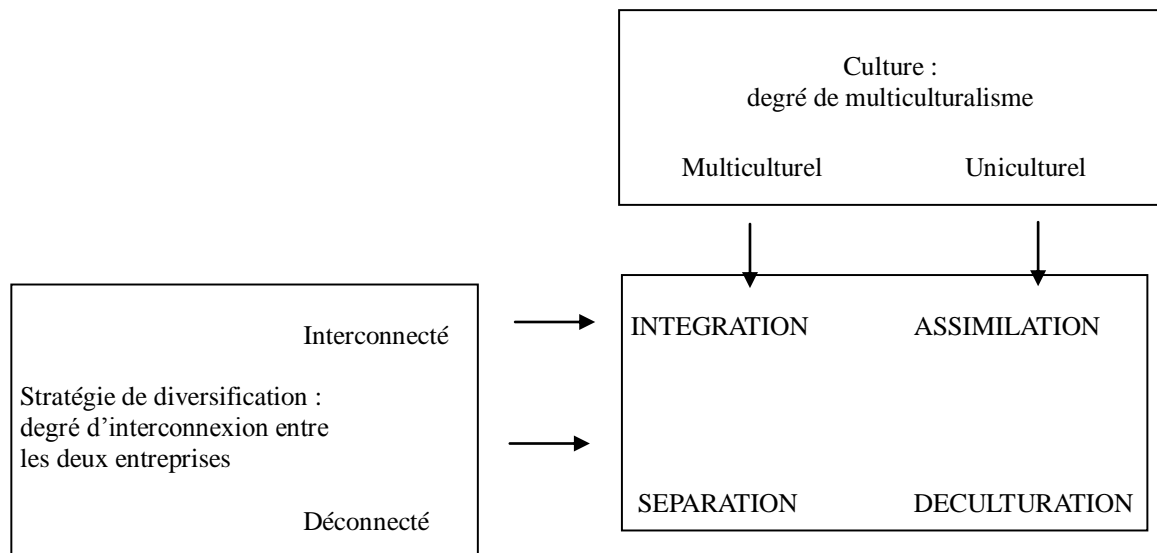


Figure 13 : Les modes d'acculturation de l'acquéreur (traduit de Maleksadeh et Nahavandi, 1988)

Dans les modèles ci-dessus, « Intégration » est le mode d'acculturation privilégié si l'entreprise acquéreur est multiculturelle, que les deux entreprises fusionnées sont interconnectées et que l'entreprise acquise perçoit comme attractive la culture de l'entreprise acquéreur tout en essayant de préserver sa propre culture. Dans cette approche, les différences sont mutuellement acceptées, ce qui facilite l'intégration.

« Assimilation » est le mode d'acculturation à retenir si l'entreprise acquéreur est uniculturelle, que les deux entreprises sont interconnectées et que la culture de l'entreprise acquéreur apparaît comme attractive pour les salariés de l'entreprise acquise. Dans ce cas, ils considèrent qu'adopter la culture de l'entreprise acquéreur n'est pas dévalorisant.

Par contre, si la culture de l'acquéreur n'est pas perçue comme attractive et qu'en même temps, l'entreprise acquise souhaite préserver sa culture et ses pratiques, alors la « séparation » est le mode le plus adapté. Cette solution est envisageable pour une entreprise acquéreur multiculturelle et si les deux entreprises ne sont pas interconnectées.

La « déculturation » (ou marginalisation selon la terminologie de Berry) est le mode d'acculturation quand les employés de l'entreprise acquise ne trouvent attractives ni leur propre culture et leurs systèmes organisationnels et ni celle de l'entreprise acquéreur.

Ce mode d'acculturation se trouve renforcé par le caractère uni culturel de l'entreprise acquéreur et par l'absence de connexions entre les deux entreprises. Dans ce cas, selon Malekzaleh et Nahavandi, l'entreprise acquise n'a plus de points de repères culturels et se désintègre. Selon Malekzaleh et Nahavandi, si les deux entreprises sont d'accord sur le mode d'acculturation, cela permet de réduire le stress d'acculturation et la résistance organisationnelle.

Dans le cadre de cette réflexion théorique, ils proposent un modèle général d'acculturation et développent notamment la notion de congruence, c'est à dire la solution la plus adaptée, facteur central de succès dans l'implémentation dans les fusions.

La validation empirique des travaux de Malekzaleh et Nahavandi sera réalisée par Cartwright et Cooper (1992) qui ont développé un modèle permettant d'étudier les modes d'acculturation dans le cadre d'opérations de fusions/acquisitions.

I.4.2.2 Le modèle empirique de Cartwright et Cooper

Ce modèle est construit en croisant l'ampleur de la satisfaction des membres par rapport à leur culture existante et leur évaluation de l'attrait de l'autre culture.

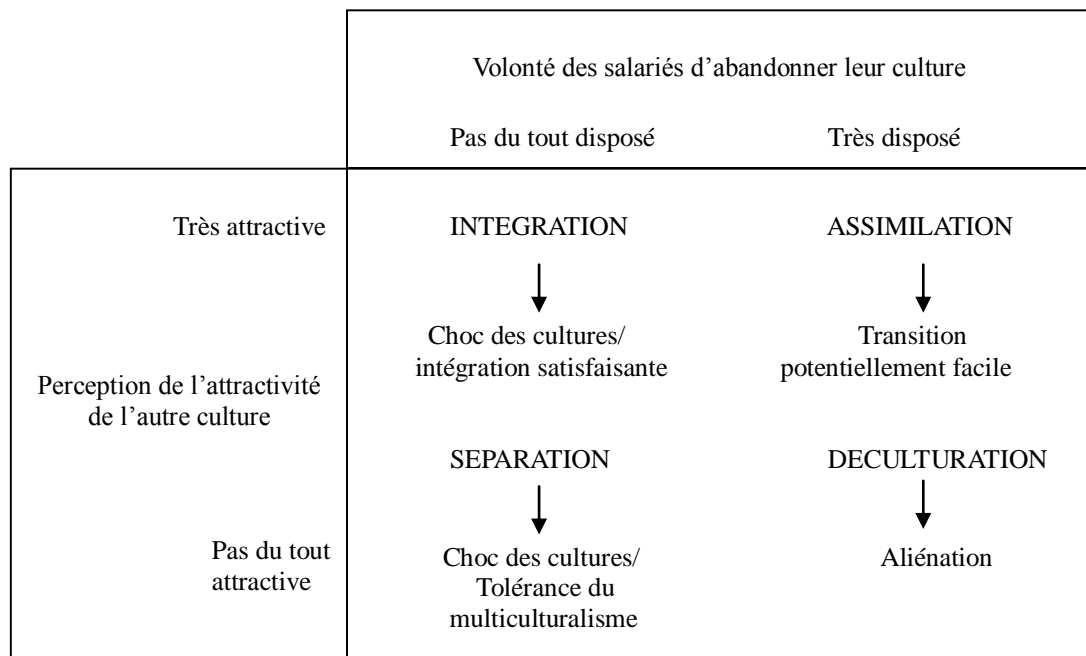


Figure 14 : Modes d'acculturation individuel et organisationnel dans les fusions-acquisitions et leurs résultats potentiels (traduit de Cartwright et Cooper, 1992)

L'assimilation

Quand les membres de l'organisation achetée abandonnent leur existante culture volontairement, et adoptent la culture de l'acquéreur ou du partenaire dominant de la fusion, cette situation est caractéristique de l'assimilation. Il est possible que les membres de l'entreprise achetée résistent et soient peu disposés à abandonner leur culture, ce qui conduit à la séparation. Souvent les acquéreurs cherchent à construire l'assimilation et à éviter ainsi les problèmes de séparation en déplaçant les résistances. Dans ce cas, il est important de réaliser des efforts de socialisation pour mieux acculturer et éviter d'utiliser la force contre la volonté des employés de l'entreprise acquise sinon l'hostilité sera forte envers l'acquéreur (Larsson, 1989).

La déculturation

Quand les membres de l'organisation achetée sont mécontents de leur culture existante, mais non convaincus par l'autre culture estimée peu attrayante, la déculturation se produit. Par conséquent, les employés font l'expérience de la confusion et de l'aliénation.

L'intégration

Il y a interaction et adaptation entre les deux cultures qui résultent du développement d'une nouvelle culture qui représente le meilleur de chaque culture. Cependant, cela exige le changement et un ultime équilibre entre les deux groupes culturels qui, comme la fusion est rarement un mariage entre égaux, semble rarement se produire en pratique. Cette situation représente un potentiel considérable pour des chocs culturels.

La séparation

Elle se produit quand les membres de l'entreprise acquise résistent à toute tentative de s'adapter à la culture de l'acquéreur. Ainsi, dans les mariages traditionnels, le maintien de cultures séparées est possible et peut résulter de chocs culturels et d'un manque de cohésion.

Ce modèle peut être appliqué à la situation de la fusion pour ajuster les différentes dynamiques culturelles et les résultats et ainsi mieux combiner les cultures, les pratiques organisationnelles et les systèmes des deux entreprises fusionnées.

Comme Maleksadeh et Nahavandi, le modèle proposé par Cartwright et Cooper suggère que les opérations de fusions/acquisitions n'entraînent pas systématiquement l'absorption d'une entreprise par une autre et que le maintien d'organisations séparées peut être satisfaisant.

Cartwright et Cooper (1992, 1993) soulignent que la réalisation des objectifs des fusions et acquisitions dépendent du degré d'intégration et du changement de culture nécessaire. Ils assimilent l'opération de fusion-acquisition à un mariage organisationnel, incluant les termes du contrat, qui peut prendre trois formes :

- le mariage traditionnel : l'acquéreur est dominateur et redéfinit l'organisation de l'acquis ;
- le mariage moderne ou collaboratif : la relation entre l'acquéreur et l'acquis est équilibrée et chacune des deux organisations est reconnue par l'autre, ce qui favorise les échanges ;
- le mariage ouvert : l'acquéreur accepte la culture organisationnelle de l'acquis mais la contrôle financièrement grâce à aux procédures et à l'intégration des systèmes de reporting.

Le succès des mariages traditionnels dépend de l'assimilation acceptée ; celui des mariages modernes d'une intégration équilibrée. La séparation est caractéristique des mariages ouverts.

Parce que les objectifs des mariages traditionnels et modernes sont différents, les « soupirants » exigent des caractéristiques différentes de leurs partenaires. Pour le mariage traditionnel, le succès dépend de la capacité de changer la culture de l'acquis, alors que, dans le mariage combiné ou moderne, le succès dépend du degré auquel les cultures peuvent travailler ensemble et s'intégrer. Par conséquent, le rapport culturel initial entre les organisations a des implications différentes.

Cartwright et Cooper (1993) estiment que si beaucoup de fusions et acquisitions échouent ou développent des problèmes souvent évitables dès le début, c'est parce qu'une des parties ne reconnaît pas, ne partage pas ou n'accepte pas l'autre perception des termes du mariage. Par conséquent, la dynamique culturelle et la direction de tout changement de la culture subséquent sont mal interprétées.

La position peut être claire au sommet de l'organisation, mais non clairement communiquée au management moyen et aux employés pour rendre effectif le changement. L'ambiguïté et l'incertitude alimentent inévitablement les chocs culturels et les batailles pour la suprématie culturelle dans les divisions et les inter-départements issus de la fusion.

A partir des travaux de Berry (1980, 1983), de Malekzaleh et Nahavandi (1988), Elsass et Veiga (1994) proposent un modèle intégrant les forces de différenciation culturelle et les forces d'intégration organisationnelle.

I.4.2.3 Le modèle d'Elsass et Viega

Les forces de différenciation culturelle prises en compte par ces deux chercheurs sont principalement les motifs de l'acquisition et le processus d'implémentation tandis que les perceptions des différences et la structure des relations intergroupes sont caractéristiques de l'intégration organisationnelle. Ces deux forces agissent simultanément sur les membres du groupe. Ils s'inscrivent alors dans des dynamiques acculturatives.

Pour Elsass et Viega (1994), le pouvoir de ces deux forces affecteront directement le degré d'expérience acculturative conflictuelle ressenti par les membres de l'organisation, quand les deux forces sont également fortes dans un système de tension élevé.

Dans ce prolongement, la performance organisationnelle sera inversement reliée au niveau du conflit relatif à l'acculturation qui suit l'acquisition, et influencera les forces de différenciation culturelle et d'intégration organisationnelle.

Le modèle d'Elsass et Viega montre que les modes d'acculturation ne sont pas définitivement figés et évoluent dans un processus d'amélioration continue, compte tenu des forces en présence. Toutefois, il est également possible que les performances soient moindres pendant la phase post-acquisition (cf. tableau ci-après) :

Mode d'acculturation initial	Evolution des modes d'acculturation en fonction de l'importance de la performance de l'organisation	
	Amélioration	Déclin
Assimilation	Intégration	Tension relative à l'acculturation Mouvement vers la séparation
Séparation	Séparation	Tension relative à l'acculturation
Déculturation	Déculturation ou Mouvement vers la séparation	Mouvement vers l'assimilation
Tension relative à l'acculturation	Mouvement vers la séparation ou l'assimilation	Conflit relatif à l'acculturation

Figure 15 : Changements prévisibles dans les modes d'acculturation suite à des modifications dans la performance post-acquisition (traduit et adapté d'Elsass et Viega, 1994)

Si le mode d'acculturation initial est l'assimilation et si la performance de l'organisation, compte tenu de la forte interaction entre les forces d'intégration organisationnelle et les forces de différenciation culturelle, augmente par la suite considérablement, l'intégration sera très certainement totale et complète pour les deux cultures organisationnelles.

Cette performance positive au niveau de la phase post-acquisition permettra de réduire les besoins au niveau des directives en termes de mécanismes de contrôle et, par là même, affaiblir encore les forces de différenciation culturelle.

A l'inverse, en cas de performance moindre, chaque membre du groupe risque d'opérer un repli sur soi et notamment les membres de l'entreprise acquise attribueront cet obstacle structurel à l'acquéreur, et ces tensions relatives à l'acculturation pourraient entraîner un mouvement vers la séparation.

Si le mode d'acculturation initial est la séparation, les forces restrictives fortes de différenciation culturelle, qui réagissent réciproquement avec les forces d'intégration d'organisation faibles, conduisent l'entreprise acquise à se diriger elle-même, comme auparavant, tant que la performance organisationnelle subséquente augmente.

Si elle décline fortement, des tensions apparaîtront avec l'entreprise acquéreur car celle-ci sera tentée de faire pression sur l'entreprise acquise et de l'intégrer organisationnellement.

Si le mode d'acculturation initial est la déculturation, les forces de différenciation culturelle étant aussi faibles que celles de d'intégration organisationnelle, il est possible que l'une de ces deux forces prennent le pas sur l'autre et conduisent soit à la déculturation, soit à une évolution vers la séparation tant que la performance organisationnelle restera acceptable. Sinon, en cas de déclin, il est très vraisemblable que l'entreprise acquéreur intégrera organisationnellement une entreprise acquise culturelle peu différente.

Enfin, en cas de tension initiale relative l'acculturation, les forces de différenciation culturelle et d'intégration organisationnelle s'équilibrent et conduisent soit à l'assimilation, soit à la séparation.

Les deux évolutions sont possibles, tant que la performance répond aux attentes, mais si celle-ci se dégrade, alors une situation conflictuelle (ou clash culturel) peut survenir.

D'autres travaux peuvent être rattachés à ce courant de recherche « acculturatif » tels que ceux de Marks et Mirvis (1998) qui ont étudié les changements chez l'acquis mais également chez l'acquéreur.

I.4.2.4 Le modèle de Marks et Mirvis

Ces deux chercheurs proposent un modèle montrant les différentes situations possibles (cf. figure ci-après) :

Degré de changement chez l'acquis	Elevé	<p>Absorption La société acquise se conforme à l'organisation et à la culture de l'acquéreur</p>	<p>Transformation Les deux sociétés construisent une nouvelle organisation et transforment leurs cultures</p>
		<p>Combinaison Sélection des meilleures caractéristiques organisationnelles et culturelles des deux sociétés</p>	
	Faible	<p>Préservation Les deux sociétés préservent leur indépendance organisationnelle et leur autonomie culturelle</p>	<p>Fusion inversée L'acquéreur adopte l'organisation et la culture de l'acquis</p>
		Faible	Elevé
Degré de changement chez l'acquéreur			

Figure 16 : Typologie des processus d'intégration (traduit et adapté de Marks et Mirvis, 1998)

Selon Marks et Mirvis (1998), la fusion n'entraîne pas nécessairement la mise en place chez l'acquis de l'organisation de l'acquéreur puisqu'il est possible que ce soit ce dernier qui adopte les systèmes de gestion de l'acquis. C'est un apport de compétences inversé d'où l'expression fusion inversée. Cette approche se trouve renforcée par une configuration prévoyant de retenir la meilleure organisation des deux sociétés éloignée du rapport classique dominant/dominé, fréquent dans les fusions-acquisitions, dans lequel les managers de l'acquéreur estiment que leurs systèmes administratifs et opérationnels sont supérieurs et qu'ils doivent uniformément être adoptés par l'acquis (Jemison et Sitkin, 1986). Il est possible également que les changements organisationnels puissent être réalisés progressivement, ce qui semble nécessaire dans le cadre d'une intégration de type transformation. Un changement de culture estimé entre 7 et 10 ans selon les experts d'après DiGeorgio (2003).

Nous notons que les modèles d'acculturation sont variés et nous en dressons une synthèse de leurs principales caractéristiques dans le tableau ci-dessous :

Les modèles d'acculturation	
Principales caractéristiques	Sources
Les contacts directs et continus entre deux groupes culturels indépendants entraînent quatre stratégies d'adaptation possibles en fonction du souhait de conserver son identité, ses caractéristiques culturelles et d'établir, de maintenir des relations avec d'autres groupes. Ils en résultent quatre modes d'acculturation : intégration, assimilation, séparation/ségrégation, marginalisation.	Berry (1980, 1989)
Dans le contexte d'opérations de fusions-acquisitions, deux facteurs influencent les relations entre l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise et conduisent à des processus d'adaptation différents : - dans le cas de l'entreprise acquise, le mode d'acculturation préféré dépend à la fois du souhait de ses membres de préserver leur propre culture et leurs pratiques organisationnelles et de leur envie d'adopter la culture et les pratiques de l'entreprise acquéreur ; - dans le cas de l'entreprise acquéreur, le mode d'acculturation préféré dépend de son caractère multiculturel et du degré d'interconnexion entre les deux entreprises résultant de la stratégie de diversification.	Maleksadek et Nahavandi (1988)
Les modes d'acculturation (assimilation, intégration, déculturation, séparation) résultent de la satisfaction des membres par rapport à leur culture existante et de leur perception de l'attractivité de l'autre culture.	Cartwright et Cooper (1992)
Une opération de fusion-acquisition est un mariage organisationnel qui peut prendre trois formes : le mariage traditionnel (assimilation acceptée), le mariage moderne ou collaboratif (intégration équilibrée), le mariage ouvert (séparation).	Cartwright et Cooper (1993)
Les modes d'acculturation ne sont pas définitivement figés et évoluent dans un processus d'amélioration continue, compte tenu des forces en présence, mais peuvent également décliner en fonction de performances moindres au niveau de la phase post-acquisition	Elsass et Viega (1994)
Cinq situations possibles en fonction du degré de changement culturel chez l'acquéreur et chez l'acquis (absorption, transformation, combinaison, préservation et fusion inversée)	Marks et Mirvis (1998)

Tableau 16 : Les caractéristiques des modèles d'acculturation

Conclusion du chapitre 4

La revue de la littérature sur les modèles d'acculturation a mis en évidence, quels que soient les courants acculturatifs et au delà des aspects sémantiques, des modes d'acculturation communs allant de l'intégration à la déculturation en passant par la séparation et l'assimilation selon les relations pendant la phase de post-acquisition entre l'acquéreur et l'entreprise acquise.

Ainsi, **l'intégration** se traduit par l'adoption par l'entreprise acquise des organisationnelles et culturelles de l'acquéreur. Le terme adoption nous semble par ailleurs plus adapté pour décrire cette situation.

L'assimilation est caractéristique des situations dans lesquelles l'entreprise acquise se trouve contrainte et forcée d'accepter les caractéristiques organisationnelles et culturelles de l'acquéreur.

Il arrive parfois que l'entreprise acquise refuse ces changements forcés, ce qui peut conduire à une forme de **déculturation** lorsque l'acquéreur impose ses caractéristiques organisationnelles et culturelles.

Cependant, dans certains cas, l'acquéreur se montre plus ouvert et est prêt à accepter une cohabitation organisationnelle et culturelle ; une situation caractéristique de la **séparation**.

Ces différentes situations acculturatives offrent des pistes de réflexion sur la manière d'appréhender le management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions en intégrant notamment la dimension culturelle pour affiner la compréhension des changements organisationnels.

Nous envisageons, dans la deuxième partie de nos travaux, de réaliser une étude exploratoire auprès de plusieurs groupes ayant réalisé des fusions ou des acquisitions. Nous nous situons également dans une approche longitudinale puisque nous étudions au niveau de ces groupes, plusieurs opérations sur plusieurs années, afin d'identifier leurs pratiques récurrentes ou divergentes.

Conclusion partie I

Dans la première partie de notre thèse, nous avons présenté dans le chapitre 1 des généralités sur les fusions-acquisitions et une revue de la littérature sur la phase de post-acquisition et plus particulièrement ses dimensions juridiques, financières, organisationnelle, culturelle et ressources humaines.

Le chapitre 2 nous a permis de cerner la notion de systèmes comptables dans le cadre de groupe de sociétés, les systèmes comptable groupe, afin de mieux percevoir les enjeux et les contraintes liés à l'acquisition d'une entreprise par une autre.

Dans le chapitre 3, nous avons exposé les travaux sur l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions en opérant une distinction entre la littérature « directe » et la littérature « indirecte ». L'ensemble de ces travaux, même s'ils sont peu nombreux, ouvre plusieurs pistes de réflexion sur le management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions, et notamment sur la nature des relations entre l'acquéreur et l'acquis.

Enfin, dans notre chapitre 4, nous avons présenté les travaux sur les modes d'acculturation qui permettent d'avoir une autre lecture possible du management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

**II PARTIE 2 ANALYSE EMPIRIQUE
DE L'EVOLUTION DES SYSTEMES
COMPTABLES DES GROUPES**

Objectif de la deuxième partie et articulation entre les chapitres

Le but de cette thèse est de contribuer à affiner la compréhension du management des systèmes comptables dans le cadre de la phase post-acquisition des fusions-acquisitions et d'en proposer une lecture en transposant les modèles d'acculturation.

Nous rappelons notre question de recherche :

Comment les groupes acquéreurs « managent » les systèmes comptables pendant la phase post-acquisition des fusions-acquisitions ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons dans la 1^{ère} partie de cette thèse dresser une revue de la littérature sur les différentes dimensions de la phase post-acquisition (chapitre 1), sur la notion de systèmes comptables groupe (chapitre 2), un état des lieux de la recherche sur les relations entre fusions-acquisitions et systèmes comptables (chapitre 3) et nous avons exposé les travaux sur les modèles d'acculturation (chapitre 4).

Dans la deuxième partie de notre thèse, nous présentons nos choix épistémologiques et méthodologiques (chapitre 1), les méthodes spécifiques retenues pour l'analyse des données (chapitre 2), l'analyse des données (chapitre 3), la discussion des résultats et la construction d'une typologie (chapitre 4).

II.1 Chapitre 1 Choix épistémologique et méthodologique

Dans ce chapitre, nous exposons notre positionnement épistémologique, le paradigme interprétativiste, qui nous semble bien adapté à notre question de recherche.

Dans le prolongement de ce paradigme, nous fondons notre processus de connaissances sur une logique inductive, ce qui nous conduit à privilégier une méthode de recherche de type qualitative.

Au niveau de l'opérationnalisation de notre recherche, notre stratégie d'accès au réel est basée sur la méthode des cas et dans cette optique, nous exposons notre démarche pour la recherche et la sélection des cas. L'ensemble de ces éléments (positionnement épistémologique, recherche qualitative et stratégie d'accès au réel) est présenté dans la section 1.

Ensuite, nous montrons les méthodes de recueil de données retenues (section 2).

II.1.1 Section 1 Le positionnement de notre recherche

II.1.1.1 Une recherche qualitative

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, comprendre ou expliquer » soulignent Perret et Séville (2007)⁹⁷. Or, ce travail de recherche s'inscrit dans un cadre de référence (épistémologie, théorie et technique) qui a pour objectif de provoquer une réflexion sur les conditions de la production des connaissances et les moyens d'y parvenir (Wacheux, 1996).

Cela conduit le chercheur à s'interroger sur sa démarche de recherche, afin de la légitimer (Wacheux (1996), notamment à travers trois questions (Perret et Séville, 2007) :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?
- Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?

Répondre à ces questions n'est pas si simple car les voies à emprunter pour y parvenir sont multiples (Wacheux, 1996) et le chercheur peut s'appuyer sur différentes postures épistémologiques qui sont autant de points de repère pour l'aider à construire sa recherche.

Ces repères épistémologiques sont regroupés en trois grands paradigmes⁹⁸ (cf. tableau ci-dessous) :

⁹⁷ Perret R., Séville M, Fondements épistémologiques de la recherche,, Dunod, 2007, p 13.

⁹⁸ En ce qui concerne ces différents courants épistémologiques, les approches diffèrent d'un chercheur à l'autre. Wacheux (1996) distingue quatre grands paradigmes principaux : le positivisme, la sociologie compréhensive, le fonctionnaliste, le constructivisme. Il évoque une autre approche conciliante afin de dépasser le débat autour de ces quatre visions : l'approche multi-paradigmes. Il opère un regroupement en opposant deux conceptions de la méthodologie : d'une part, une formalisation à partir des qualités sensibles des objets, perçues de manière distanciée où le chercheur s'intéresse aux manifestations visibles, sans se préoccuper du sens pour les acteurs. Le positivisme et le fonctionnalisme relèvent de cette représentation des objets de

Les paradigmes Les questions Epistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Interdépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Tableau 17 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2007)

Selon la nature de la connaissance produite, le chercheur emprunte tel ou tel chemin. Compte tenu de notre thème de recherche, le paradigme interprétativiste semble être le plus approprié dans la mesure où nous souhaitons identifier les pratiques des entreprises en matière de management des systèmes comptables dans le cadre des opérations de fusions-acquisitions et comprendre les motivations qui les conduisent au choix de telle ou telle pratique et appréhender leur impact lors de leur mise en œuvre dans les entreprises acquises.

connaissance. D'autre part, un projet construit dans l'interaction avec l'objet pour lui donner du sens où le « toucher » suppose la faculté de percevoir l'être comme une existence. La sociologie compréhensive et le constructivisme partagent cette représentation du monde. Bouquin (2000) opère également un regroupement en deux grandes familles paradigmatiques : le paradigme structuro-fonctionnaliste et le paradigme interprétato-constructiviste. Miles et Huberman (2001) ne tranchent pas considérant que les limites entre les épistémologies sont devenues plus floues et que la pratique de la recherche empirique peut induire des chevauchements épistémologiques multiples. Cette opinion est partagée par Nobre (1999) qui note qu'il y a de fortes interactions et une forte complémentarité entre le paradigme positiviste et le paradigme phénoménologique.

Dans cette perspective, en se référant à Allard-Poesi et Maréchal (2007), notre objectif n'est pas de découvrir la réalité et les lois les régissant, mais de développer une compréhension (Verstehen) de cette réalité sociale, c'est à dire une compréhension des intentions et des motivations des individus participant de la réalité sociale. En ce sens, nous partageons l'approche de Miles et Huberman (2001) qui considèrent que l'interprétativisme mène à une « compréhension en profondeur », une empathie, réalisée tant par les acteurs sociaux que le chercheur.

Nous ne nions pas les biais inhérents à cette approche et notamment la subjectivité induite par l'immersion dans le phénomène étudié. En nous positionnant selon le paradigme interprétativiste, notre recherche ne risque-t-elle pas de souffrir d'un manque d'objectivité ? Nous ne le pensons pas dans la mesure où tout dépend des méthodes mises en œuvre par le chercheur pour conduire sa recherche. Interpréter n'est pas nécessairement corrélé avec l'absence de rigueur.

Cependant, à ce stade de nos réflexions sur l'orientation de notre recherche, si le paradigme interprétativiste semble s'imposer par rapport à notre thème de recherche, nous n'avons pas encore tranché sur le processus de production des connaissances. Devons-nous formuler des hypothèses issues de notre recherche théorique et les tester (logique hypothético-déductive) ou devons-nous explorer pour élargir à partir des résultats notre vision théorique et proposer une lecture théorique différente (logique inductive) ?

La revue de la littérature sur les systèmes comptables dans les fusions-acquisitions nous a permis de faire émerger des idées mais il nous semble que les travaux sur ce thème sont encore trop peu nombreux pour considérer qu'elles couvrent le champ d'études.

Nous avons besoin d'étoffer notre réflexion, de l'enrichir, de découvrir, et l'exploration nous paraît être le moyen le plus sûr pour y parvenir. Dans cette optique, nous privilégions un mode de raisonnement basée sur une logique inductive puisque nous pensons, sur la base de l'observation des faits, découvrir sur le terrain des régularités, à partir de cas particuliers (Wacheux, 1996).

Ce point de vue est partagé par Charrière, Petit et Durieux (2007) qui soulignent que l'induction est « une généralisation prenant appui sur un raisonnement passant du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes⁹⁹ ».

Comme le montre les travaux de Bergadaà et Nyeck (1992), le choix d'une logique inductive implique de fait une recherche de type qualitative lorsqu'il s'agit de construire une théorie à partir des observations. Cependant, s'inscrire dans une démarche qualitative ne signifie pas que nous soyons contraints par un canevas de recherche préétabli et strict.

Miles et Huberman (2005) soulignent que « la recherche qualitative peut être conduite de mille et une manières¹⁰⁰ ». Elle peut reposer sur la focalisation sur les caractéristiques du langage (analyse du discours, analyse du contenu, ethnographie,...), la découverte de régularités (théorie enracinée dans les faits, recherche action-intervention,...) ou la compréhension de la signification d'un texte ou d'une action (phénoménologie, étude de cas,...).

Par conséquent, après avoir fait le choix de la recherche qualitative, il s'agit surtout à ce stade de notre réflexion d'opérationnaliser notre recherche en optant pour une méthode, de définir une stratégie d'accès aux données, ce que Wacheux (1996) définit comme étant la stratégie d'accès au réel. Pour accéder au réel, un large éventail des méthodes qualitatives s'offre au chercheur, notamment celle basée sur les cas.

II.1.1.2 Une méthode de recherche centrée sur les cas

Le choix d'une méthode dépend de la stratégie de recherche, qui selon Yin (1994), est directement liée à trois conditions :

- Le type de question posée par la recherche ;
- L'étendue du contrôle qu'à l'investigateur sur la conduite des événements ;

⁹⁹ Charrière Petit. Durieux F., *Explorer et tester : les deux voies de la recherche*, Dunod, 2007, p 61.

¹⁰⁰ Miles M.B., Huberman M., *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2005, p 19.

- Le degré d'intérêt pour les événements contemporains par rapport aux événements passés.

Ces trois conditions sont ensuite appréhendées en ayant recours à une série de questions que se pose le chercheur par rapport à la stratégie de recherche envisagée : qui ? quoi ? où ? combien ? comment ? pourquoi ? Sur la base de ces interrogations, Yin (1994) propose selon la formulation de la question de recherche plusieurs stratégies possibles (cf. tableau ci-après) :

Les stratégies de recherche	Forme de la question de recherche	La recherche nécessite-elle un contrôle des événements ?	La recherche est-elle focalisée sur les événements contemporains ?
Expérimentation	Comment ? Pourquoi ?	Oui	Oui
Enquête	Qui ? Quoi ? Où ? Quelle ? Combien ?	Non	Oui
Analyses d'archives	Qui ? Quoi ? Où ? Quelle ? Combien ?	Non	Oui/Non
Enquêtes historiques	Comment ? Pourquoi ?	Non	Non
Etude de cas	Comment ? Pourquoi ?	Non	Oui

Tableau 18 : Situations pertinentes pour différentes stratégies de recherche (traduit de Yin, 1994, p 6)

Chacune des questions (qui ? quoi ? où ? combien ? comment ? pourquoi ?) renvoie à une ou plusieurs stratégies utilisables en fonction des conditions de la recherche. Ainsi, la question quoi ? invite le chercheur à utiliser comme stratégies de recherche l'enquête et les archives historiques alors que les questions comment ? et pourquoi ? peuvent être associées à des stratégies de recherche du type expérimentation, enquêtes historiques et étude de cas.

Les stratégies de recherche ne sont pas exhaustives les unes des autres. Yin (1994) précise « nous pouvons identifier plusieurs situations dans lesquelles toutes les stratégies de recherche sont pertinentes... et d'autres situations dans lesquelles deux stratégies peuvent être considérées de manière égale attractives.

Nous pouvons aussi les utiliser dans plusieurs études données : par exemple, une enquête dans une étude de cas ou une étude de cas dans une enquête..... Mais, nous pouvons aussi identifier plusieurs situations dans lesquelles une stratégie spécifique avait un avantage distinct. Pour l'étude de cas, ce sont les questions « comment » et « pourquoi » qui sont posées et qui concernent un ensemble d'évènements contemporains dans lequel l'investigateur avait peu ou pas de contrôle »¹⁰¹.

Notre question de recherche étant « comment les groupes acquéreurs « managent » les systèmes comptables dans le cadre de la phase post-acquisition des fusions-acquisitions ? En nous référant au tableau précédent, nous pouvons utiliser les stratégies de recherche suivantes : expérimentation, enquêtes historiques et étude de cas.

Nous avons fait le choix de l'étude de cas dans la mesure où cette stratégie de recherche nous semblait la plus adaptée par rapport à notre question de recherche. En effet, les enquêtes historiques ne permettent pas de se focaliser sur les évènements contemporains et notre recherche se veut centrée sur des opérations fusions-acquisitions récentes puisque nous envisageons d'étudier la phase post-acquisition. L'expérimentation ne nous semble pas davantage correspondre à notre question de recherche dans la mesure où nous ne pouvons pas, comme l'indique Yin (1994), « manipuler sa conduite directement, précisément et systématiquement »¹⁰². Nous avons, comme le souligne Chevalier-Luszla (2000), « la volonté répétée de vérifier des hypothèses suggérées par la meilleure compréhension du phénomène en question »¹⁰³ et l'étude de cas nous apparaît, dans cette optique, particulièrement bien adaptée.

Wacheux (1996) considère également que « l'étude de cas est appropriée lorsque la question de recherche commence par « pourquoi » (causalités récursives, configurations) ou « comment » (processus, enchaînement des évènements dans le temps). Elle permet de suivre ou de reconstruire des évènements dans le temps (la chronologie), d'évaluer les causalités locales (isoler ce qui est général des contingences locales) et de formuler une explication (puis de la tester auprès des acteurs »¹⁰⁴.

¹⁰¹ Yin R.K., *Case study research*, Sage Publications, 1994, p 9 (traduit par nous).

¹⁰² Yin R.K., *Case study research*, Sage Publications, 1994, p 8 (traduit par nous).

¹⁰³ Chevalier-Luszla, *Ethnologie et recherche comptable* in Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, Economica, 2000, article 50, page 680.

¹⁰⁴ Wacheux F., *Opt.cit.*, Economica, 1996, p 89.

« Elle s’emploie notamment pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s’y déroulent »¹⁰⁵.

Autre avis d’autres chercheurs nous confortant dans notre choix de l’étude de cas comme stratégie de recherche, celui d’Avison et Myers (2002) qui estiment « qu’elle est la méthode de recherche qualitative la plus communément utilisée en systèmes d’information ».

Elle est particulièrement bien adaptée à la recherche en systèmes d’information, du fait que notre discipline est l’étude des systèmes d’information dans les organisations et que la focalisation s’est déplacée des aspects techniques vers l’organisation »¹⁰⁶.

Or, comme nous l’avons souligné précédemment dans le chapitre 2, les systèmes comptables sont composés du système d’information comptabilité financière et du système d’information comptabilité de gestion et sont directement dépendants de choix organisationnels réalisés lors de la phase post-acquisition des fusions-acquisitions.

Par conséquent, l’ensemble de ces réflexions sur la méthode de recherche à privilégier pour traiter notre question de recherche nous amène à retenir l’étude de cas.

Que recouvre exactement la notion d’étude de cas ?

Les définitions sont multiples, la plus fréquemment citée est celle de Yin, souligne David (2004). Selon Yin (1994), « une étude de cas est une enquête empirique qui analyse un phénomène contemporain au sein d’un contexte réel, tout particulièrement lorsque les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et dans laquelle on mobilise des sources multiples »¹⁰⁷.

Wacheux (1996) considère que la « méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d’un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications »¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Wacheux F., *Opt.cit.*, Economica, 1996, p 93.

¹⁰⁶ Avison D.E., Myers M.D., *La recherche qualitative en systèmes d’information* in Faire de la recherche en systèmes d’information, Vuibert, 2002, p 60.

¹⁰⁷ Yin R.K., *Case study research*, Sage Publications, 1994, p 13 (traduit par nous).

¹⁰⁸ Wacheux F., *Opt.cit.*, Economica, 1996, p 89.

Miles et Huberman (2005) définissent le cas « comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité »¹⁰⁹. Le cas peut être défini selon la nature et la taille de l'unité sociale, dans l'espace ou temporellement.

L'étude de cas peut aussi bien être utilisée pour une démarche exploratoire que pour une vérification d'hypothèses. Le nombre de cas dépend du problème théorique. Selon Wacheux (1996), « le nombre de sites étudiés doit couvrir l'hétérogénéité et la variabilité des concepts de problématique pour satisfaire au critère de la représentativité théorique ».

Un ou plusieurs cas étudiés ? Comment faire un choix et sur quels critères ?

Yin (1994) indique que l'étude de cas unique se justifie dans cinq situations :

- Tester une théorie existante à titre confirmatoire ou pour la compléter ;
- Le cas présente un caractère extrême ou unique ;
- Le cas est « typique » ou « représentatif » ;
- Le cas est pertinent en permettant de révéler un phénomène rare mais jusqu'alors inaccessible à la communauté scientifique ;
- Le cas est longitudinal.

Royer et Zarlowski (2007) considèrent que « l'étude de cas unique constitue en effet une particularité des recherches qualitatives... et fait l'objet de controverses »¹¹⁰. Pour Wacheux (1996), le nombre de cas dépend des objectifs de la recherche. S'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles ou discuter un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour entrer dans une logique de découverte. Par contre, lorsque les acquis théoriques sont nombreux, l'observation de multiples situations permet de s'intéresser aux régularités et aux différences pour discuter la validité »¹¹¹.

¹⁰⁹ Miles M.B., Huberman M., *Opt.cit.*, De Boeck, 2005, p 55.

¹¹⁰ Royer I. Zarlowki P., *Echantillons* in Méthodes de recherche en management, Dunod, 2007, p 218.

¹¹¹ Wacheux F., *Opt.cit.*, Economica, 1996, p 95.

Pires (1997) indique que les recherches par cas multiples sont censées donner « le panorama le plus complet possible des problèmes ou situations, une vision d'ensemble ou encore un portrait global d'une question de recherche. D'où l'idée de diversifier les cas de manière à inclure la plus grande variété possible, indépendamment de leur fréquence statistique »¹¹².

Miles et Huberman (2005) estiment que les études de cas multi-sites offrent au chercheur une compréhension plus en profondeur des processus et des résultats de chaque cas, lui permettant de tester (et non juste de développer) des hypothèses, et lui procurent une bonne représentation de la « causalité » locale.

Par conséquent, le recours à l'étude de cas multiple se justifie par un a priori plus favorable par rapport aux résultats obtenus. Elle renforce leur validité (Miles et Huberman, 2005), ce qui permet de juger de la qualité de la recherche menée. Yin (1994) identifie quatre critères d'appréciation de cette qualité (cf. tableau ci-après) :

Tests	Tactiques d'études de cas	Phases de recherche dans lesquelles la tactique se produit
Validité de construction	Utiliser de multiples sources d'informations Etablir une chaîne d'informations Avoir des informateurs clés pour examiner le rapport de l'avant-projet de l'étude du cas	Collecte de données Collecte de données Composition
Validité interne	Variation de l'échantillon Expliquer la construction de l'exploration Définir le temps d'analyse	Analyse des données Analyse des données Analyse des données
Validité externe	Utiliser une logique de réplication dans des études de cas multiples	Conception de la recherche
Fiabilité	Utiliser un protocole d'étude de cas Développer la base de données d'étude de cas	Collecte de données Collecte de données

Tableau 19 : Tactiques d'études de cas pour quatre tests de construction (traduit de Yin, 1994, p 33)

¹¹² Pires A.P., *Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique* in La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques -, Gaëtan Morin Editeur, 1997, p 154.

La validité de construction consiste à définir des mesures opérationnelles correctes pour les concepts théoriques étudiés, la validité interne montre les liens de causalité entre les variables étudiées, la validité externe établit le domaine dans lequel les résultats de l'étude peuvent être généralisés et la fiabilité démontre que les opérations réalisées dans le cadre de l'étude telles que les procédures de collecte des données peuvent être répétées avec les mêmes résultats.

Il est à préciser, au niveau de la logique de réplication (Yin, 1994), qu'il peut s'agir d'une réplication littérale (les cas sélectionnés permettent de reproduire des résultats similaires) ou d'une réplication théorique (les cas sélectionnés conduisent à des résultats différents).

De même, la confiance dans les résultats peut être renforcée si l'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie : c'est le principe de saturation théorique. C'est un principe difficile à mettre en œuvre car le chercheur n'est jamais certain de ne pas obtenir d'informations significatives.

Cependant, Royer et Zarlowski (2007) considèrent que si les principes de réplication et de saturation permettent d'accroître la validité interne, la validité externe repose sur d'autres critères tels que le contexte d'observation ou la crédibilité habituelle de la communauté du chercheur.

Notre question de recherche étant « Comment les groupes acquéreurs « managent » les systèmes comptables dans le cadre de la phase post-acquisition des fusions-acquisitions ? », plusieurs études de cas s'imposent dans la mesure où nous avons besoin d'observer des différences ou des régularités au niveau des pratiques des groupes.

Dans le prolongement de ces précisions sur notre méthode de recherche, nous souhaitons présenter le cadre général dans lequel l'étude de cas sera déployée (Wacheux, 1996). Nous entendons par cadre général le cheminement suivi tout au long de l'étude de cas, c'est à dire nos choix au niveau des étapes suivantes :

- La sélection des cas ;
- Le recueil des données ;

– L'analyse des données.

Ces éléments constituent le protocole de recherche¹¹³. Il est un des critères d'appréciation de la qualité de la recherche menée et notamment il accroît la fiabilité des résultats (Yin, 1994, p 33.)

Les premiers choix à opérer dans le cadre de notre étude de cas porte sur la recherche et la sélection des cas.

II.1.1.3 La recherche et la sélection des cas

Notre recherche portant sur les fusions-acquisitions et le management des systèmes comptables dans le cadre de la phase post-acquisition, nous avons recherché et sélectionné des entreprises qui étaient partie prenante dans une opération de cette nature afin de constituer notre échantillon de base. Lors de cette phase de recherche, nous n'opérons pas de sélection mais nous nous inscrivons dans une logique de recensement d'opérations de fusions-acquisitions.

Pour cela, nous avons conduit une première série d'investigations entre août et novembre 2007 en centrant nos recherches sur des groupes ou entreprises dont le siège social pouvait se situer en région Champagne-Ardenne et qui ont réalisé ces dernières années des opérations de fusions-acquisitions. Pourquoi la Champagne-Ardenne ?

Nous pensons à ce stade de notre recherche, que la collecte des informations sera plus aisée à la fois compte tenu du facteur proximité mais également dans la mesure où enseignant dans un établissement universitaire de la région Champagne Ardenne, la mise en relation sera facilitée¹¹⁴.

¹¹³ Le protocole de recherche peut être défini comme une déclaration d'intentions méthodologiques pour construire le projet de recherche et lier les propositions théoriques aux réalités empiriques. Le protocole est un document propre au chercheur. Il évolue pendant le déroulement de la recherche (Wacheux, p 265). Les thèmes du protocole de recherche sont : le questionnement, les propositions, l'unité d'analyse (procédures, acteurs et situation), les liens logiques entre les propositions et données (technique de réduction des données et représentation, critères pour interpréter les données) et le développement conceptuel et théorique (Wacheux, p 167).

¹¹⁴ Pour l'une des entreprises qui a accepté de collaborer à notre projet de recherche, le fait d'enseigner dans un établissement d'enseignement supérieur de la région a été déterminant. Le directeur administratif et financier m'a indiqué lors de notre premier échange téléphonique qu'il était important de pouvoir établir une passerelle entre le

De plus, notre approche ne nous limite nullement au seul champ, pouvant apparaître restrictif, d'opérations de fusions-acquisitions réalisées uniquement dans la région Champagne-Ardenne, et ce pour deux raisons :

- des entreprises implantées en région Champagne-Ardenne peuvent avoir fait l'objet ces dernières années d'une opération de fusion-acquisition par un groupe acquéreur dont le siège social était situé hors région Champagne-Ardenne ;
- des entreprises dont le siège social est situé en région Champagne-Ardenne peuvent avoir mené une opération de fusion-acquisition concernant une entreprise implantée hors région Champagne-Ardenne.

C'est cette double approche que nous avons retenue.

Pour la collecte des informations sur les opérations de fusions-acquisitions concernant des entreprises de la région-Champagne, nous avons effectué dans un premier temps une recherche sur le site *Internet* de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie (C.R.C.I.) Champagne-Ardenne. Ce site a une rubrique dénommée Actualité – Revue de presse qui recense des informations sur l'actualité économique régionale, nationale et internationale.

Nous avons effectué notre recherche documentaire, avec deux mots clés¹¹⁵ : fusions et acquisitions. Cette sélection nous a permis d'obtenir une liste de 66 articles pour les fusions et 95 pour les acquisitions pour l'année 2007 en cours, c'est à dire de janvier à août 2007.

Cette liste ne signifie nullement que 66 fusions ou que 95 acquisitions ont été réalisées sur cette période. Elle montre simplement que le mot fusions apparaît 66 fois mais que ce lien est parfois sans rapport avec des entreprises ayant fusionnées.

monde professionnel et le monde universitaire. En conséquence, dans un premier temps, c'est davantage le statut de l'enseignant que celui du chercheur qui a permis ce contact.

¹¹⁵ Il est à préciser que la recherche sur ces deux mots écrits au singulier n'a pas modifié ces chiffres.

A titre d'exemple, il pouvait s'agir d'informations générales telles que « les volumes des fusions-acquisitions ont poursuivi leur croissance à deux chiffres au troisième trimestre¹¹⁶ » ou « la bourse de Paris se propulse au plus haut depuis six ans¹¹⁷ ».

D'autres informations, apparaissant dans cette recherche, ne concernent qu'un projet de fusion ou d'acquisition tel que « Alcan pourrait être intéressé par des actifs de Falconbridge¹¹⁸ », l'acquisition de matériel « L'usine Canélia veut améliorer sa productivité¹¹⁹ » ou la fusion ou l'acquisition d'entreprises à statut particulier¹²⁰ telles que la fusion ANPE-Assedic¹²¹. Cette sélection nous a permis de recenser dans la rubrique Fusions les opérations suivantes : Defta-SFA, Clientlogic Corporation-Sitel, Caisse d'Epargne Lorraine-Caisse d'Epargne Champagne-Ardenne, Euro luz-Agneau d'Or, EMC2-Alotis, Arcelor-Mittal et Gantois-Tissmétal.

Au niveau de la rubrique Acquisitions, les opérations suivantes sont identifiées : SNC Lavalin-Intecsa Inasa, SNC Lavalin-Trouvin, SNC Lavalin-Ingénierie Studio, SNC Lavalin-Sirr Ingénierie, SNC Lavalin-B2000, ArcelorMittal-Sicartsa, ArcelorMittal-Border Steel, ArcelorMittal-Rozak, Tata-Corus, LVMH-Les Echos, Lafarge-Orascom, Moët Hennessy-Wen Jun Distillery, Roederer-Pichon, Champagne Céréales-Chamtor, Thiénot-Canard-Duchêne, Sofilab-La Buvette, Astra Zeneca-MedImmune, Cder-Montmartre Comptabilité et CDER-3EC, Exel-Moreau, Defta-SFA, Boizel Chanoine Champagne-Lanson, Cemoi-Jacquot.

¹¹⁶ Source : <http://www.champagne-ardenne.cci.fr/actualite/a-la-une/les-volumes-des-fusions-acquisitions-ont-poursuivi-leur-croissance-a-deux-chiffres-au-troisieme-trimestre.-article11094.html>.

¹¹⁷ Source : <http://www.champagne-ardenne.cci.fr/actualite/la-bourse-de-paris-se-propulse-au-plus-haut-depuis-six-ans.-article10396.html>.

¹¹⁸ Source : <http://www.champagne-ardenne.cci.fr/actualite/a-la-une/alcan-pourrait-etre-interesse-par-des-actifs-de-falconbridge.-article10396.html>.

¹¹⁹ Source : <http://www.champagne-ardenne.cci.fr/actualite/a-la-une/rouvroy-sur-audry-l-usine-canela-veut-ameliorer-sa-productivite.-article9574.html>.

¹²⁰ Le caractère particulier du statut relève de la distinction entre domaine public et domaine privé (P. Louart, *Entreprise* in Encyclopédie de gestion et du management, Dalloz, 1999, p 358). Ces entreprises publiques peuvent être des régies, des établissements public à caractère industriel et commercial, des sociétés d'économie mixte, concessions, des entreprises à capital public.

¹²¹ Source : <http://www.champagne-ardenne.cci.fr/actualite/a-la-une/fusion-anpe-unedic-un-mariage-de-raison-ou-un-mariage-force-article13286.html>.

Sur la base de cette 1^{ère} sélection, nous poursuivons nos recherches afin d'identifier d'autres opérations antérieures à l'année 2007 afin d'enrichir notre base de données. Nous consultons les sites *Internet* des Chambres de Commerce et d'Industrie (C.C.I.) des départements de la région Champagne-Ardenne :

- site *Internet* de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Reims et d'Eprenay ;
- site *Internet* de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Châlons en Champagne ;
- site *Internet* de la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Aube ;
- site *Internet* de la Chambre de Commerce et d'Industrie des Ardennes ;
- site *Internet* de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Haute-Marne.

Notre recherche met en évidence que les informations ne sont pas disponibles, au delà de l'année en cours sur les sites *Internet* des Chambres de Commerce et d'Industrie de Châlons en Champagne, de l'Aube, des Ardennes et de la Haute-Marne.

Par contre, nous identifions des informations communes avec celles figurant sur le site *Internet* de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Champagne-Ardenne telles que les fusions Defa-Sfa, EMC2-Alotis, Euro luz-Agneau d'Or et les acquisitions Sofilab-La Buvette et SNC Lavalin-Trois acquisitions.

Nous recensons deux opérations d'acquisitions nouvelles : La Fonte Ardennaise-Afc et Michaux-ML Finances. Nous obtenons des précisions sur la nature d'une opération, le rapprochement entre EMC2 et Alotis, coopérative agricole présente dans trois départements (Vosges, Meuse et Haute Marne).

Par contre, au niveau du site *Internet* de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Reims et d'Eprenay, le matériau disponible est plus riche puisque la sélection sur les mots fusions et acquisitions permet de disposer d'informations à compter de l'année 2003. La recherche sur le mot fusions fait apparaître 73 articles, celle sur le mot acquisitions fait 130 articles.

Bien évidemment, dans la mesure où les informations extraites semblent nombreuses, nous effectuons les mêmes constats que pour celles extraites du site *Internet* de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Champagne-Ardenne, tous les articles ne sont pas exploitables, soit parce qu'ils concernent des informations d'ordre général du type « en quête de financement, les PME se tournent vers le capital-investissement¹²² » ou un projet de fusion ou d'acquisition tel que « L'équipementier automobile Valéo prêt à de nouvelles acquisitions¹²³ ».

Le pointage et la lecture de ces articles nous permet de recenser les opérations suivantes :

- fusions : Tereos-SDHF, Arcelor-Mittal, Boiron-Dolisos, Cristal Union-Erstein, Sanel-Plastimarne, Alf Alliance-Luzerne de Champagne, Gantois-Tissmétal et Caisse d'Epargne Lorraine-Caisse d'Epargne Champagne-Ardenne ;
- acquisitions : SNC Lavalin-Intecsa Inasa, SNC Lavalin-Trouvin, SNC Lavalin-Ingénierie Studio, SNC Lavalin-Sirr Ingénierie, SNC Lavalin-B2000, SNC Lavalin-Sogequip, SNC Lavalin-Fimatec, Tereos-Sodes, Frey-Jaboulet, Sparflex-Vkn, Exel-Moreau, Exel-CMC, Laurent Perrier-Château Malakoff, Moreno International-MC Ressources Humaines, Vebego-Carrard Services, Roederer-Pichon, Vranken-Pommery, Boizel Chanoine Champagne-Lanson, Thiénot-Canard Duchêne, Thiénot-Champagne Malard, Champagne Céréales-Chamtor, Martel-De Cazanove, Cristal Union-Deulep, PUM-De fi 2000, Soliance-Acorane, Soliane-Somaig, Altead-Spim.

Cette recherche à partir de la consultation des revues de presse des Chambres de Commerce et d'Industrie, publiées sur les sites *Internet*, est complétée par une autre recherche centrée sur la lecture sur la période 2003-2007 de la revue *Champ'éco* de la C.C.I. de Reims et d'Eprenay.

¹²² Source : <http://www.reims.cci.fr/actualite/revue-de-presse/en-quete-de-financement-les-pme-se-tournent-vers-le-capital-investissement.-article11254.html>.

¹²³ Source : http://www.reims.cci.fr/actualite/revue-de-presse/l-equipementier-automobile-valeo-prêt-a-de-nouvelles-acquisitions.-article_7839.html.

Cette revue présente chaque mois un dossier sur une entreprise, ce qui nous a permis de dresser une liste complémentaire sur des opérations de fusions ou d'acquisitions réalisées par des entreprises qui n'apparaissaient pas dans la rubrique actualités de la C.C.I. de Reims et d'Épernay : Ats-Snv, Aci Elévation-Sfal, Schuller-Concession Renault Châlons, Schuller-Concession Nissan Reims, Schuller-Concession Renault Reims, Schuller-Concession Renault Troyes, Schuller-Concession Nissan Châlons, Schuller-Concession Nissan Épernay.

Ensuite, nous avons complété cette recherche par d'autres sources documentaires grâce à notre réseau personnel professionnel compte tenu de notre activité d'enseignant en économie et gestion¹²⁴ sans oublier nos travaux dans le cadre du mémoire de D.E.A.¹²⁵ :

- mémoire de D.E.A. sur les choix réalisés par des groupes pour la refonte de leur système d'information de gestion ;
- suivi de stages en master de gestion ou préparation DESCF puis DSCG dans des entreprises de la région Champagne-Ardenne.

¹²⁴ Professeur agrégé en économie et gestion des entreprises en université et chargé de cours en master de gestion comptabilité contrôle audit puis en préparation DSCG, Diplôme Supérieur de Comptabilité et de gestion, j'ai été amené ces dernières années à rencontrer de nombreux professionnels (dirigeants, experts-comptables, commissaire aux comptes) dans le cadre de suivi de stages et de mémoires.

¹²⁵ Ce mémoire réalisé en 2000 était axé sur le plan empirique sur deux études de cas : l'une sur le groupe SIDER (filiale d'U. devenue depuis A-M.), l'autre sur le groupe VINI (groupe familial non coté).

L'ensemble de nos investigations, en termes de recherche documentaire, est synthétisé ci-après :

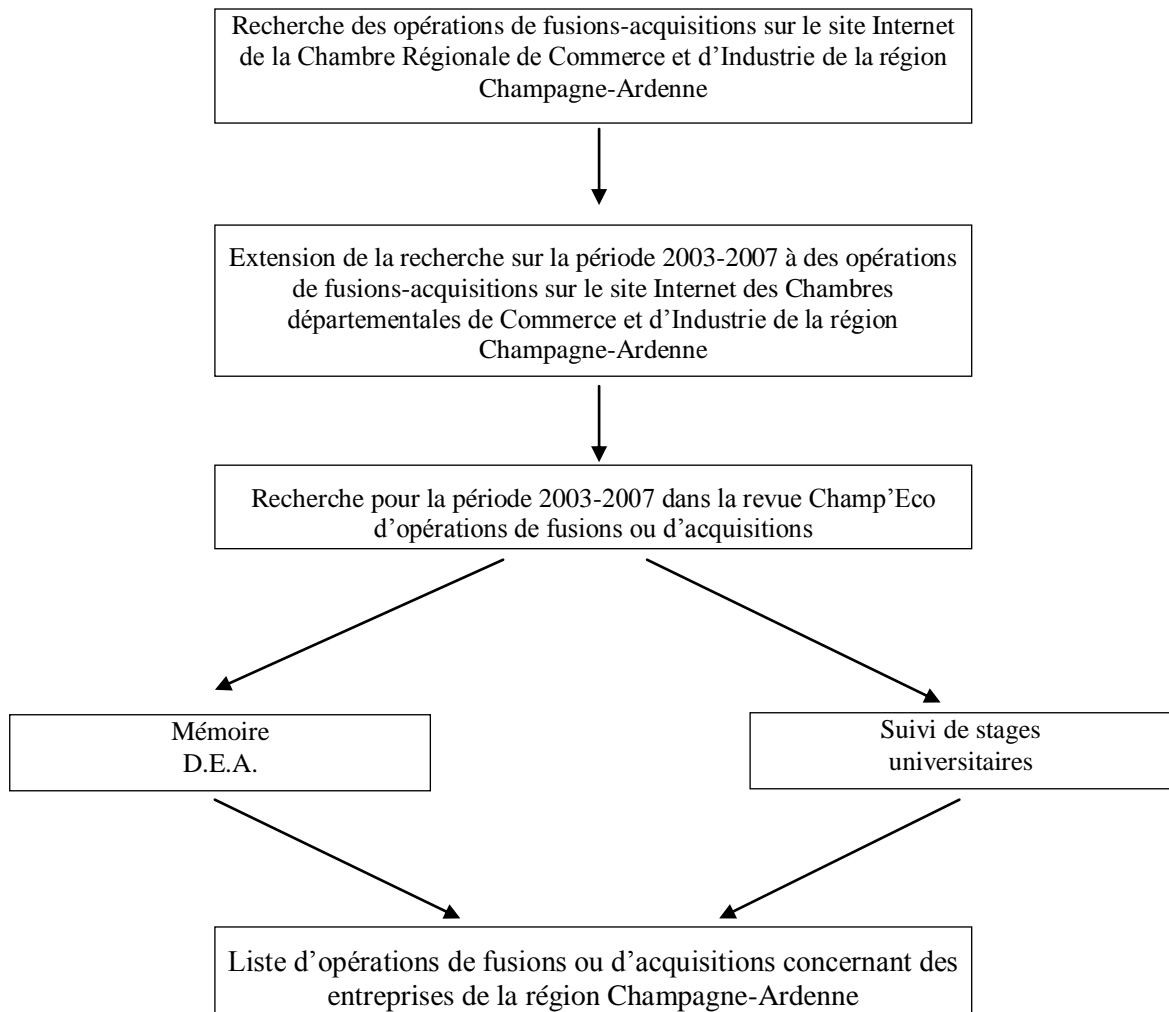


Figure 17 : Synthèse de notre recherche documentaire

A ce stade de nos investigations, il nous semble important de matérialiser notre recherche documentaire en dressant une liste récapitulative des entreprises concernées par des fusions ou des acquisitions. L'établissement de cette liste passe par une première analyse dans la mesure où le recensement des opérations de fusions ou d'acquisitions nous a permis de collecter des informations, c'est à dire de disposer d'un matériau brut. Or, certaines opérations de fusions-acquisitions mettent en relation des entreprises implantées à l'étranger et nous avons décidé de ne pas les retenir.

Pourquoi cette décision ?

Dans tout projet de recherche, le temps n'est pas une ressource illimitée et conditionne l'activité du chercheur et son domaine de recherche. L'analyse d'opérations de fusions-acquisitions transnationales nécessite des moyens d'investigation plus difficiles à mettre en œuvre en matière de recueil des données, ce qui est n'est pas neutre au niveau du coût de la collecte de l'information. Les coûts de traduction ou de déplacement peuvent être prohibitifs soulignent Royer et Zarlowski (2007).

Ce choix nous amène à écarter des opérations de fusions telles que celle d'Arcelor-Mittal pour la raison suivante : la 1^{ère} est une société luxembourgeoise et la deuxième est une société indienne. La première question qui vient immédiatement au lecteur : pourquoi apparaissent-elles dans les entreprises sélectionnées ? Cela est dû au fait que la société Arcelor a une filiale à Reims, la société P.U.M. et que la fusion Arcelor-Mittal est une information importante au niveau régional. C'est la raison pour laquelle elle apparaît dans la rubrique Actualités de la C.R.C.I.

Autre exemple : l'acquisition de MedImmune, société américaine par Astra Zeneca, société britannique. Cet extrait de l'article de la rubrique Actualités de la C.R.C.I. est évocateur : « Le laboratoire britannique (présent à Reims) s'empare de la société de biotechnologie MedImmune au prix fort. Il s'agit de la plus grosse acquisition de son histoire.... »¹²⁶.

La sélection de cette information par la C.R.C.I. est liée à l'implantation d'une usine qui emploie 270 personnes, ce qui en fait pour cet établissement industriel le 50^{ème} employeur du département de la Marne¹²⁷.

¹²⁶ Source : http://www.champagne-ardenne.cci.fr/actualite/a-la_-une/astrazeneca-paie-11-2-milliards-pour-regarnir-son-portefeuille-de-medicaments.-article10533.html.

¹²⁷ Source : *Guide Eco-Région Champagne-Ardenne-Picardie 2008*, L'Union, décembre 2007, p 111.

L'ensemble de ces considérations nous conduit à écarter les fusions ou acquisitions suivantes :

SNC Lavalin-Intecsa Inasa (Espagne), Arcelor (Luxembourg)-Mittal (Inde), ArcelorMittal (Luxembourg)-Sicartsa (Mexique), ArcelorMittal (Luxembourg)-Border Steel (Etats Unis), ArcelorMittal (Luxembourg)-Rozak (Turquie), Astra Zeneca (Grande-Bretagne)-MedImmune (Etats Unis), Lafarge-Orascom (Egypte), Moet Hennessy-Wen Jun Distillery (Chine), Sparflex-Vkn (Allemagne), Vebego (Pays Bas)-Carrard Services, Tata (Inde)-Corus (Grande Bretagne), Clientlogic Corporation (Etats-Unis)-Sitel.

Nous ne retenons pas non plus l'acquisition du groupe Les Echos par le groupe LVMH référencé au niveau de la C.R.C.I. dans la mesure où le premier n'est pas implanté dans la région Champagne-Ardenne et que le siège social du groupe LVMH se situe à Paris 8^{ème}.

L'ensemble de ces considérations a été pris en compte pour dresser une liste exploitable d'entreprises correspondant à notre objet de recherche :

Groupe ou entreprise	Département du siège social de l'entreprise acquéreuse	Secteur d'activité	Opérations de fusions ou d'acquisitions identifiées (nom de l'entreprise acquise et département d'implantation)	Année	Source documentaire
Aci Elévation	Marne	Matériels et équipements	Acquisition de Sfal (Seine et Marne)	2000	Revue Champ'Eco
Ad Nord Champagne	Marne	Distribution professionnelle	Fusion AD Nord Champagne -Herbemont (Meuse)	2006	Suivi stages
Alfaluz	Marne	Sucre	Fusion Alf Alliance (Marne)-Luzerne de Champagne (Marne)	2006	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
Altead	Loire Atlantique	Maintenance	Acquisition de SPIM (Marne)	2004	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
ATS	Marne	Sous-traitance industrielle	Acquisition de SNV (Yonne)	2000	Revue Champ'Eco
Boiron	Rhône	Laboratoire pharmaceutique	Fusion Boiron (Marne) - Dolisos	2005	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
Boizel Chanoine Champagne	Marne	Champagne	Acquisition de Lanson international (Marne)	2006	Site <i>Internet</i> CCI CA
Caisse d'Epargne Lorraine	Lorraine	Banque	Fusion Caisse d'Epargne Lorraine-Caisse d'Epargne Champagne-Ardenne (Marne)	2006	Site <i>Internet</i> CCI CA
CDER	Marne	Centre de gestion	Acquisitions de Montmartre Comptabilité (Marne) et de 3EC (Aube)	2007 2007	Site <i>Internet</i> CCI CA
Cémoi		Fabrication de chocolateries et confiserie	Acquisition de Jacquot (Aube)	2007	Site <i>Internet</i> CCI CA
Champagne Céréales	Marne	Agro-alimentaire	Acquisition de Chamtor (Marne)	2007	Site <i>Internet</i> CCI CA
Champagne Louis Roederer	Marne	Vins et spiritueux	Acquisition du Château Pichon Longueville Comtesse de la Lalande (Gironde)	2006	Site <i>Internet</i> CCI CA
Christal	Marne	Agro-alimentaire	Acquisitions de Deulep (Bouches du Rhône) et d'Erstein (Bas Rhin)	2005 2006	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
Cohesis	Marne	Agro-alimentaire	Acquisition de la Coopérative de la Brie Est (Seine et Marne)	2003	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
Compagnie Financière Frey	Marne	Holding	Acquisition de Jaboulet (Drôme)	2006	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
Defta	Ardennes	Métallurgie	Fusion Ardea (Ardennes)-SFA (Yvelines)	2007	Site <i>Internet</i> CCI CA

Tableau 20 : Liste des entreprises ayant réalisé une opération de fusion ou d'acquisition

Groupe ou entreprise	Département du siège social de l'entreprise acquéreuse	Secteur d'activité	Opérations de fusions ou d'acquisitions identifiées (nom de l'entreprise acquise et département d'implantation)	Année	Source documentaire
EMC2	Meuse	Elevage	Fusion EMC2-Alotis (Haute-Marne)	2005	Site <i>Internet</i> CRCI CA Site <i>Internet</i> CCI Haute Marne
Exel	Marne	Matériel agricole	Acquisitions de CMC (Marne) et de Moreau (Pas de Calais)	2006 2007	Site <i>Internet</i> CRI CA
EuroLuz	Ardennes	Alimentation animale	Fusion EuroLuz-Agneau d'or (Ardennes)	2007	Site <i>Internet</i> CRI CA
Gantois	Vosges	Métallurgie	Fusion Gantois-Tissmétal (Marne)	2007	Site <i>Internet</i> CRI CA
La Fonte Ardennaise	Ardennes	Métallurgie	Acquisition d'Afc (Ile et Vilaine)	2006	Site <i>Internet</i> CCI Ardennes
Laurent Perrier	Marne	Vins et spiritueux	Acquisition du Château Malakoff (Marne)	2004	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
Martel	Marne	Champagne	Acquisition de De Cazanove (Marne)	2004	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
Michaux	Ardennes	Transports	Acquisition de ML finances (Ardennes)	2007	Site <i>Internet</i> CCI Ardennes
Moreno international	Marne	Conseil en ressources humaines	Acquisition de MC Ressources Humaines (Meurthe et Moselle)	2003	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
PUM	Marne	Sidérurgie	Acquisition de Défi 2000 (Rhône)	2004	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
Sanel	Marne	Chaudronnerie plastique	Fusion Sanel-Plastimarne (Marne)	2002	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
Schuller	Yvelines	Distribution automobile	Acquisitions de Concession Renault Châlons (Marne), Concession Nissan Reims (Marne), Concession Renault Reims (Marne), Concession Renault Troyes (Aube), Concession Nissan Epernay (Marne), Concession Nissan Châlons (Marne)	2000 2001 2002 2003 2003 2004	Revue Champ'Eco

Tableau 20 (suite) : Liste des entreprises ayant réalisé une opération de fusion ou d'acquisition

Groupe ou entreprise	Département du siège social de l'entreprise acquéreuse	Secteur d'activité	Opérations de fusions ou d'acquisitions identifiées (nom de l'entreprise acquise et département d'implantation)	Année	Source documentaire
Schuller	Yvelines	Distribution automobile	Acquisitions de Concession Renault Châlons (Marne), Concession Nissan Reims (Marne), Concession Renault Reims (Marne), Concession Renault Troyes (Aube), Concession Nissan Epernay (Marne), Concession Nissan Châlons (Marne)	2000 2001 2002 2003 2003 2004	Revue Champ'Eco
SNC Lavalin	Marne	Ingénierie	Acquisitions de Trouvin (Seine Saint Denis), de Fimatec (Alpes Maritimes) de Sogequip (Loire) d'Ingénierie Studio (Haut Rhin), de SIRR Ingénierie (Haut Rhin)	2003 2004 2004 2006 2006	Site <i>Internet</i> CRCI CA Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
Sofilab	Ardennes	Matériels et équipements	Acquisition de Rotoplus (Mayenne)	2007	Site <i>Internet</i> CCI CA
Soliance	Marne	Cosmétiques	Acquisitions de Somaig (Côtes d'Armor) et Acorane (Marne)	2005 2005	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
Tereos	Marne	Sucre	Acquisition de Sodes (Seine-Maritime) Fusion Tereos-SDHF	2004 2006	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay
Thiénot	Marne	Vins et spiritueux	Acquisition de Canard Duchêne (Marne) et Champagne Malard (Marne)	2003 2004	Site <i>Internet</i> CCI CA
Vranken	Marne	Champagne	Fusion Vranken-Pommery (Marne)	2002	Site <i>Internet</i> CCI Reims et Epernay

Tableau 20 (suite) : Liste des entreprises ayant réalisé une opération de fusion ou d'acquisition

La liste ci-dessus ne prétend pas à l'exhaustivité dans la mesure où toutes les opérations de fusions-acquisitions concernant des entreprises de la région Champagne Ardenne n'ont certainement pas été recensées mais tout en intégrant cette limite, nous pensons que nos investigations nous conduisent à un recensement assez complet. Cette liste fait apparaître un nombre conséquent de cas à étudier :

- 34 entreprises ;
- 49 opérations de fusions-acquisitions.

Dans le cadre d'une recherche qualitative, nous sommes soumis à des contraintes de délai et par conséquent, nous sommes obligés d'effectuer des choix. Comme le souligne Pires (1997), « dans ces cas, lorsqu'on sait qu'on ne peut pas tout prendre, l'idée qu'on doit *choisir* ou *sélectionner* une partie de l'ensemble nous amène automatiquement à penser en terme d'échantillon, on associe cette notion essentiellement à l'idée de choix ou de sélection »¹²⁸.

Choix délicat, au demeurant pour le chercheur, qui conditionne en partie les résultats de la recherche : quels cas retenir puisque nous avons décidé de réaliser plusieurs études de cas ? Sur quels critères ? Pourquoi ?

Pour dresser cette liste de critères, nous nous sommes appuyés sur notre revue de la littérature :

Critère : étudier une ou plusieurs fusions et une ou plusieurs acquisitions. Pourquoi ? Une fusion ou une acquisition a des conséquences juridiques différentes (Chadefaux, 2003) qui ne sont pas neutres sur les systèmes comptables. Dans le cadre d'une fusion, une des deux entités juridiques disparaît, ce qui a pour conséquence, une modification de fait au minimum d'une partie des systèmes comptables, la comptabilité financière. Dans une acquisition, les systèmes comptables de l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise peuvent très bien rester en l'état sans subir aucune modification.

Critère : étudier une ou plusieurs opérations mettant en relation des entreprises cotées ou non cotées en bourse. Pourquoi ? Les contraintes liées à la cotation en bourse d'une entreprise ne sont pas neutres sur les systèmes comptables. A titre d'exemple, l'obligation de présenter des comptes consolidés en normes IAS/IFRS pour les groupes cotés influe nécessairement et de manière spécifique sur les systèmes comptables (Tort, 2004) et par voie de conséquence sur ceux des entreprises nouvellement acquises qui doivent en partie (uniquement la comptabilité financière) s'aligner sur ceux de l'entreprise acquéreuse cotée.

¹²⁸ Pires A.P., *Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique* in La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques -, Gaëtan Morin Editeur, 1997, p 121.

Critère : étudier des opérations de fusions-acquisitions concernant des entreprises opérant dans le même secteur d'activité ou dans des secteurs d'activité différents. Pourquoi ? Les pratiques d'intégration au niveau de la phase post-acquisition peuvent être similaires dans un même secteur d'activité en fonction de la proximité stratégique (Napier, 1989 ; Haspelagh et Jemison, 1991). Au niveau des systèmes comptables, le secteur d'activité a un impact sur le degré de centralisation (Tort, 2000).

En retenant ces trois critères non exhaustifs, notre objectif est de veiller dans la mesure du possible à un équilibre entre entreprise cotées et non cotées en bourse et secteurs d'activité différents afin de rechercher les différences tout étant conscient des limites inhérentes à notre approche mais comme le souligne Wacheux (1996) « le nombre de sites étudiés doit couvrir l'hétérogénéité et la variabilité des concepts de la problématique pour satisfaire au critère de la représentativité théorique »¹²⁹.

Autre critère retenu : la liste ci-dessus fait-elle apparaître des entreprises dans lesquelles nous avons déjà eu des contacts, ce qui faciliterait l'accès au terrain ? Pourquoi ? Dans une recherche qualitative, une confiance doit s'instaurer entre le chercheur et ses interlocuteurs sur le terrain permettant l'échange d'informations (Wacheux, 1996). Le fait d'avoir rencontré précédemment ces responsables financiers nous a semblé un facteur intéressant à mobiliser¹³⁰.

En résumé, notre approche, pour la sélection des cas, repose, tout en intégrant les contraintes d'accès au terrain, sur un choix raisonné en la fondant sur notre volonté de constituer un échantillon hétérogène d'entreprises ayant réalisé des opérations de fusions-acquisitions.

¹²⁹ Wacheux F., *Opt.cit.*, Economica, 1996, p 93.

¹³⁰ Notre approche est susceptible d'introduire un biais car il est possible de considérer que certains groupes sélectionnés peuvent constituer un échantillon de convenance « en fonction des seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini à priori » (Royer I., Zarlowski P., *Echantillons in Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2007, p 195).

Sur la base des critères énoncés précédemment, l'étude de la liste des entreprises ayant réalisé une opération de fusion ou d'acquisition nous conduit à privilégier dans un premier temps, pour augmenter les chances de succès de notre démarche, le contact avec certains responsables financiers de groupes rencontrés ces dernières années dans le cadre de suivi de stages effectués par des étudiants dans ces entreprises ou lors de précédents travaux en DEA¹³¹. Cette approche nous a permis de dresser la liste suivante :

Groupe ou entreprise¹³²	Secteur d'activité	Opérations de fusions ou d'acquisitions identifiées (nom de l'entreprise acquise et département d'implantation)	Année	Source relationnelle
DISTRI (Société non cotée)	Distribution professionnelle	Fusion Distri-HT (Meuse)	2006	Suivi de stages en 2006
CHAMP (Société cotée)	Champagne	Acquisition de L (Marne)	2006	Expert-comptable
VINI (Société non cotée)	Vins et spiritueux	Acquisition de PL (Gironde)	2006	Mémoire D.E.A.
SIDER (filiale d'une société cotée)	Sidérurgie	Acquisition de D (Rhône)	2004	Mémoire D.E.A
ING (filiale d'une société cotée)	Ingénierie	Acquisitions de T (Seine Saint Denis), de F (Alpes Maritimes) de S (Loire) d'IS (Haut Rhin), de SI (Haut Rhin)	2003 2004 2004 2006 2006	Suivi de stages en 2004

Tableau 21 : Première sélection d'entreprises pour les études de cas

¹³¹ En France, l'accès à des terrains d'observation est particulièrement difficile. « les entreprises n'aiment pas s'ouvrir pour permettre à quelqu'un d'extérieur de regarder le fonctionnement et de s'interroger sur les pratiques (Wacheux F., *Opt.cit.*, Economica, 1996, p 189).

¹³² Les noms des groupes ou entreprises ont été modifiés afin de préserver la confidentialité des informations recueillies dans le cadre de cette étude. Ils ont été choisis afin de permettre d'identifier aisément le secteur d'activité des groupes étudiés. Ainsi, le nom CHAMP fait penser à un groupe spécialisé dans le secteur du champagne alors que le nom SIDER évoque le secteur de la sidérurgie tandis que les noms VINI et DISTRI sont respectivement associés au secteur des vins et spiritueux et au secteur de la distribution.

Dans une 1ère étape, nous avons contacté par téléphone en octobre 2007 les responsables financiers des groupes DISTRI et VINI. Le choix de ces deux groupes en premier est dicté par le fait que nous avons suivi des stages en 2006 pour le premier et que nous sommes restés en contact avec le directeur comptable du groupe pour le second.

Ces prises de contact ont fait l'objet d'une confirmation par courrier adressé au responsable financier du groupe DISTRI et au directeur général du groupe VINI, sur recommandation du directeur comptable, afin de présenter notre projet de recherche et solliciter leur accord pour participer à nos travaux de recherche.

Parallèlement à cette démarche, dans une 2ème approche, nous sollicitons pour le groupe CHAMP l'expert-comptable ou le commissaire aux comptes en charge du dossier afin d'appuyer notre demande. Nous n'ignorons pas que cet appui pouvait être appréciable pour vaincre les réticences de responsables financiers. Cette approche nous a permis de rentrer en contact avec le directeur financier du groupe CHAMP sur recommandation de l'expert-comptable.

Cette approche conjointe a porté ses fruits puisque ces 3 premiers contacts se sont concrétisés par l'accord des responsables de ces groupes pour la réalisation de notre étude.

Sur la base des critères fixés préalablement et après ces premiers contacts, nous avons comme cas à étudier :

- une acquisition par une société cotée d'une société non cotée évoluant dans le même secteur d'activité : CHAMP qui a effectué l'acquisition de L ;
- une acquisition par une société non cotée d'une société non cotée évoluant dans un secteur d'activité différent : VINI qui a acquis un Château du bordelais, PL ;
- une fusion de sociétés dans le même secteur d'activité : DISTRI qui a fusionné avec la société HT.

A ce stade de notre recherche et par rapport aux objectifs initiaux, nous pouvons estimer que notre terrain était suffisant avec 3 études de cas.

Mais le terrain s'enrichit parfois grâce à des opportunités¹³³. Le 4^{ème} contact est obtenu par l'intermédiaire du responsable financier de DISTRI. Lors de nos différents entretiens avec ce responsable financier, celui-ci nous indique qu'il a travaillé à la société P.¹³⁴, en tant que contrôleur de gestion, il y a quelques années. Sur recommandation de sa part, nous entrons en contact avec le directeur juridique de cette entreprise qui nous recommande auprès du directeur des comptabilités et du contrôle de gestion de cette entreprise, qui a accepté de participer à notre projet de recherche. Il est à préciser, qu'entre le moment où la société P. avait l'acquisition en 2004 de la société D et notre recherche documentaire en 2007, elle est devenue SIDER, filiale du groupe S. en 2007.

Avec ce 4^{ème} cas, nous ajoutons à la liste précédente une acquisition par une filiale de société cotée d'une société non cotée mais opérant dans un secteur d'activité différent de CHAMP, la sidérurgie.

Nous avons fait le choix de ne pas solliciter le responsable financier du groupe ING. Certes, cette entreprise opère dans un secteur d'activité différent, a réalisé plusieurs acquisitions mais nous étions limités par le temps. Dans tout projet de recherche, selon Miles et Huberman (2005), « le temps imparti est limité, l'accès aux différents acteurs et événements est variable, et les problèmes de logistiques sont innombrables »¹³⁵. Tout ceci conditionne l'activité du chercheur et son domaine de recherche.

¹³³ « La 1^{ère} sélection d'informants va aboutir à la recommandation d'autres informants » (Miles et Huberman, *Opt.cit.*, 2005, p 58).

¹³⁴ Bien que nous ayons déjà réalisé une étude terrain dans la société P. dans le cadre de notre mémoire de D.E.A. en 2000, nous n'avions pas initialement contacté le responsable financier de cette entreprise dans la mesure où le directeur des comptabilités et du contrôle de gestion était parti en retraite depuis. Par conséquent, nous n'avions plus de contact direct.

¹³⁵ Miles et Huberman, *Opt.cit.*, 2005, p 65.

En synthèse de cette phase de recherche et de sélection de cas, nous avons quatre cas à analyser :

Groupe ou entreprise acquéreuse	Société cotée	Secteur d'activité entreprise acquéreuse	F. ou A. ⁽¹³⁶⁾	Entreprise acquise	Année	Société cotée	Secteur d'activité entreprise acquise
DISTR	Non	Distribution professionnelle	F	HT	2006	Non	Distribution professionnelle
CHAMP	Oui	Champagne	A	L	2006	Non	Champagne
VINI	Non	Champagne	A	PL	2006	Non	Vins et spiritueux
SIDER	Filiale d'un groupe coté	Sidérurgie	A	D	2004	Non	Sidérurgie

Tableau 22 : Les cas sélectionnés dans le cadre de notre recherche

¹³⁶ Fusion ou Acquisition.

L'ensemble des travaux précités, pour la sélection des cas, est synthétisé ci-après :

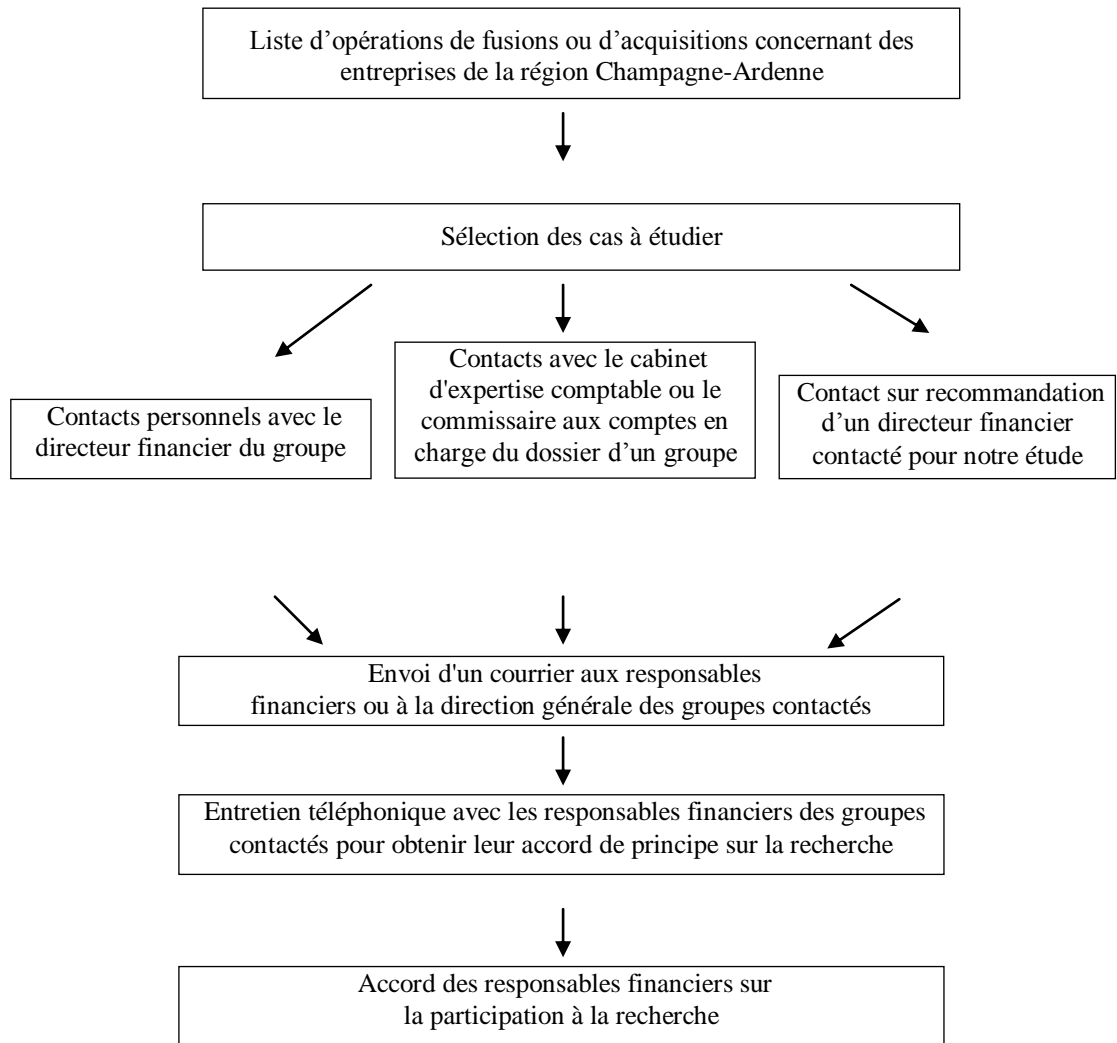


Figure 18 : Synthèse sélection des cas

Après cette phase acceptation du projet de recherche par les groupes sélectionnés, nous présentons la méthodologie retenue pour le recueil des données.

II.1.2 Section 2 Les méthodes de collecte des données

La collecte des données recouvre plusieurs dimensions : la nature des données collectées, le mode de collecte, la nature du terrain d'observation et de l'échantillon tout en intégrant selon les choix effectués la notion de faisabilité (Royer et Zarlowski, 2007).

Selon Avison et Myers (2002), le choix de la méthode de recherche influence la manière dont le chercheur collecte les données. Dans le cadre des études de cas, les données peuvent provenir de sources multiples (Yin, 1994) : documentation, archives, entretien, observation directe, observation participante. Chacune de ces sources prise individuellement présentant des forces et des faiblesses, Yin (1994) recommande d'utiliser plusieurs sources.

La combinaison de plusieurs sources (enquête, examen de documents, observation participante) est un moyen d'éviter certains biais de l'observation et une façon d'acquérir une connaissance plus riche des organisations ou des phénomènes plus complexes à étudier (Chevalier-Kuzla, 2000). La multiplication des sources permet la triangulation et renforce la validité des résultats obtenus.

Pour Wacheux (1996), « la triangulation correspond à la procédure de vérification du recueil des données »¹³⁷. Pour Miles et Huberman (2005), « la triangulation est censée confirmée un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens, où tout au moins ne le contredisent pas »¹³⁸.

Il s'agit « d'une stratégie de recoupement des items majeurs à l'intérieur d'une technique qualitative de recueil, de recoupement entre plusieurs techniques aux fins de limiter les biais intrinsèques de chacune d'elles »¹³⁹ (Delefosse, Rouan et coll., 2001).

Le chercheur doit être capable de montrer à la fin de la période de la collecte des données qu'elles sont suffisantes et qu'elles proviennent de sources différentes au moyen de différentes méthodes (Miles et Huberman, 2005) ou que plusieurs analyses ont été réalisées à partir des mêmes informations (Wacheux, 1996).

¹³⁷ Wacheux F., *Opt.cit.*, Economica, 1996, p 225.

¹³⁸ Miles M.B., Huberman M., *Opt.cit.*, De Boeck, 2005, p 481.

¹³⁹ Delefosse M.S., Rouan G. et coll, *Les méthodes qualitatives en psychologie*, Dunod, 2001, p 57.

C'est dans ce souci de triangulation que nous avons organisé le recueil des données en plusieurs étapes, sans qu'un ordre soit nécessairement préétabli, puisqu'il peut varier d'un cas étudié à l'autre en fonction des matériaux disponibles¹⁴⁰ ou des possibilités offertes¹⁴¹ :

- entretiens ;
- documentation ;
- observation directe.

II.1.2.1 La collecte des données par entretiens

L'entretien est un moyen d'investigation sur le terrain fréquemment utilisé en sciences humaines. Selon Wacheux (1996), il « constitue un mode privilégié de recueil des informations »¹⁴². L'entretien révèle la logique d'une action, son principe de fonctionnement ; il fait apparaître les processus et le « comment » (Blanchet et Gotman, 1997)¹⁴³. Dans la mesure où notre question de recherche commence par « comment », le recours à l'entretien nous semble bien adapté et plus particulièrement l'entretien à usage exploratoire qui a pour fonction « de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément, et de compléter les pistes de travail suggérés par ses lectures »¹⁴⁴.

Selon les chercheurs, plusieurs formes d'entretien peuvent être distinguées. Wacheux (1996) en distingue quatre formes classiques (cf. tableau ci-après) :

¹⁴⁰ Parmi les cas sélectionnés, nous avons une société cotée et une filiale de société cotée. L'accès à certains documents (rapport d'activité et communiqués sur plusieurs années par exemple) est possible, ce qui constitue une 1^{ère} source d'informations avant le 1^{er} entretien.

¹⁴¹ Dans certains cas, l'entretien avec le responsable financier de l'entreprise acquise était impossible puisque celui-ci était parti peu de temps après l'acquisition.

¹⁴² Wacheux F., *Opt.cit.*, Economica, 1996, p 203.

¹⁴³ Blanchet A., Gotman A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, 1997, p 40.

¹⁴⁴ Blanchet A., Gotman A., *Opt.cit.*, Nathan, 1997, p 43.

Nature	Définition
Directif	L'acteur répond à une suite de questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations. Le chercheur contrôle le déroulement.
Semi-directif	L'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée.
Non-directif	Conservation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis. Le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur.
Entretiens de groupe	Forme spécifique d'entretien qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations

Tableau 23 : Les quatre formes classiques de l'entretien (Wacheux, 1996)¹⁴⁵

Dans le cadre de notre recherche et selon les cas étudiés, nous avons conduit plusieurs entretiens¹⁴⁶ avec différents responsables financiers¹⁴⁷. Au niveau des entretiens, nous avons privilégié dans une première approche, l'entretien non directif, « pour que l'interviewé exprime ses expériences, sa rationalité propre et son cadre de référence » (Wacheux, 1996)¹⁴⁸.

Lors de ces entretiens, nous avons présenté la méthodologie retenue pour notre recherche pour définir les contours de nos investigations. Wacheux (1996) considère que « les premières minutes de l'entretien seront consacrées à expliquer l'objet de la recherche, les thèmes à aborder et l'utilisation du discours dans la suite de l'analyse »¹⁴⁹.

¹⁴⁵ Wacheux F., *Opt.cit.*, Economica, 1996, p 204.

¹⁴⁶ Selon Wacheux (1996, p 205), multiplier les entretiens auprès du même acteur constitue une forme puissante de recueil de données.

¹⁴⁷ Dans trois groupes sur quatre, l'étude terrain n'a pas donné lieu à entretiens avec le responsable financier de l'entreprise acquise.

¹⁴⁸ Wacheux F., *Opt.cit.*, Economica, 1996, p 205.

¹⁴⁹ Wacheux F., *Opt.cit.*, Economica, 1996, p 206.

Dans cette optique, nous avons remis à nos interlocuteurs un document cadre de travail (cf. tableau ci-après) :

<p><u>GROUPE VINI</u></p> <p><u>ENTRETIEN DU VENDREDI 9/11/2007</u></p> <p><u>Thèmes à évoquer avec le directeur financier du groupe et le directeur de la comptabilité et de la consolidation</u></p> <p><u>Préciser les objectifs et le déroulement de l'étude</u></p> <p>Thème: étude de l'impact des fusions-acquisitions sur les systèmes comptables.</p> <p>Objectifs : identifier les pratiques des groupes dans ce domaine pour dresser une typologie des approches retenues.</p> <p>Méthodologie :</p> <p>1ère étape :</p> <ul style="list-style-type: none">- entretiens avec le responsable financier du groupe acquéreur et les responsables financiers des entreprises acquises ;- retranscription du discours enregistré sous forme d'une carte cognitive afin de mettre en évidence les concepts et les liens de causalité ;- validation de la carte cognitive par les interviewés. <p>2ème étape :</p> <p>Etude des systèmes comptables avant acquisition et post acquisition de la maison mère et des filiales : organisation comptable et financière (organigramme, nombre de salariés, travaux réalisés, répartition, sous-traitance), informations produites (états, destinataires, périodicité), matériels, progiciels ou logiciels utilisés, liens avec les autres sous-systèmes (production, commercial,).</p> <p>3ème étape :</p> <p>Après étude de l'ensemble des informations et résultats, élaboration d'un questionnaire pour préciser certaines notions et valider ainsi les hypothèses de travail.</p> <p><u>Recueil d'informations sur le groupe</u></p> <ul style="list-style-type: none">- organisation du groupe : actionnariat (y compris maison mère), filiales, dates des prises de participation ;- métiers ou activités du groupe ;- filiales : localisation, nom et coordonnées des responsables financiers ;- questions pratiques : Puis-je les contacter directement ? Récupérer des documents ?

Tableau 24 : Document cadre de travail

La remise de ce document cadre de travail est un aspect incontournable de la dimension de notre recherche souligné par Wacheux (1996) qui fait référence à « une position éthique fondamentale... le travail qualitatif nécessite une négociation avec les individus sur le terrain pour qu'ils acceptent librement la recherche »¹⁵⁰.

Ainsi, pendant le premier entretien, nous indiquons à nos interlocuteurs que nous souhaitons non seulement échanger avec eux sur l'opération de fusion ou d'acquisition initiée par leur groupe afin d'étudier leur impact sur les systèmes comptables des entreprises acquises mais également sur leurs propres systèmes comptables. Nous souhaitons rencontrer le responsable financier de l'entreprise acquise afin de recueillir son témoignage sur l'opération réalisée et ses conséquences sur les systèmes comptables de l'entreprise¹⁵¹.

Nous précisons que nous souhaitons étudier, en complément de ces entretiens, les caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisition, ce qui suppose que nous puissions avoir accès à certaines informations sans que la liste soit exhaustive à ce stade de notre recherche :

- consultation de documents internes : tableaux de bord, procédures, budgets, ;
- découverte des outils utilisés : progiciels, logiciels, ;
- entretien avec des utilisateurs.

L'objectif de cet entretien est également de recueillir un ensemble d'informations sur le groupe, son organisation et, les acquisitions réalisées ces dernières années sans chercher à se limiter dans un premier temps au périmètre historique. Dans cette optique, nous n'avons pas prévu de guide d'entretien mais simplement quelques thèmes généraux qui nous semblent indispensables pour la suite de notre étude.

¹⁵⁰ Wacheux F., *Opt.cit.*, Economica, 1996, p 91.

¹⁵¹ Wacheux (1996, p 189) évoque, entre autre règle impérative pour le chercheur, pour limiter les risques et les résistances des acteurs sur le terrain, d'annoncer au moment de la négociation avec les praticiens, l'exigence de pouvoir rencontrer tous les acteurs de la situation.

Les thèmes abordés au cours de ce premier entretien sont les suivants :

- métiers ou activités du groupe ;
- documents sur le groupe (historique, actionnariat, autres filiales, ...) ;
- entreprise acquise ou fusionnée : localisation, nom et coordonnées du responsable financier, % de capital détenu par le groupe acquéreur si la participation dans le capital de cette nouvelle filiale est inférieure à 100 % ;
- comment contacter le responsable financier de l'entreprise acquise ? Directement ou par votre intermédiaire ? Sous quel délai ?

Au cours de ce premier entretien, notre terrain a évolué. En effet, si lors de notre première recherche documentaire, nous avons découvert certaines opérations de fusions-acquisitions effectuées par les groupes sélectionnés, nous en avons découvert d'autres lors de ce premier entretien. Nous avons décidé d'intégrer ces opérations de fusions-acquisitions dans notre étude. Ceci semble logique dans la mesure où il ne s'agissait pas dans notre approche de réduire dans une volonté simplificatrice le champ de notre recherche.

Nous nous situons dans la même approche que Miles et Huberman (2005), qui font référence aux travaux de Yin (1991) et indiquent que « le cas étudié ne se limite pas à une entité monolithique mais que le cas peut contenir des mini-cas en son sein ; l'étude d'une acquisition pouvant nous amener à faire émerger des situations spécifiques »¹⁵².

L'ensemble des échanges réalisés lors du premier entretien avec les responsables financiers des groupes étudiés a été enregistré¹⁵³. Nous avons indiqué à nos interlocuteurs l'importance pour notre travail de recherche de cette phase d'enregistrement afin de retranscrire le plus fidèlement possible leurs propos.

¹⁵² Miles M.B., Huberman M., *Opt.cit.*, De Boeck, 2005, p 57.

¹⁵³ Beaud S., Weber F. (*Guide de l'enquête terrain*, Editions La Découverte, 1997, p 208) considèrent qu'il n'y a pas de bon entretien approfondi sans enregistrement.

Beaud et Weber (1997) soulignent « qu'en enregistrant, vous changez le statut de la parole de l'enquêté, vous transformez une parole privée (de l'interviewé à vous) en une parole publique, potentiellement audible par autrui, donc exploitable et citable »¹⁵⁴.

Cet aspect n'était pas neutre lors de notre première demande d'enregistrement, et ce d'autant plus, que nous avons, parmi nos différents interviewés, le responsable financier d'une société cotée et le responsable financier d'une filiale d'un groupe coté.

Pour le premier, la crainte de l'enregistrement était liée que certaines informations puissent être diffusées à l'extérieur de l'entreprise sans qu'il puisse les contrôler. Les responsables financiers de sociétés cotées sont très sensibles à la maîtrise de l'information notamment parce qu'ils peuvent légitimement être préoccupés par l'utilisation qui peut en être faite et de ses conséquences juridiques (exemple : le délit d'initié).

Nous l'avons rassuré sur la stricte confidentialité des informations recueillies et sur l'éthique qui prévalait dans notre démarche de recherche¹⁵⁵. La notion de confiance est essentielle (Beaud et Weber, 1997). Elle se trouve renforcée lorsque nous indiquons à nos interlocuteurs que le compte rendu de l'entretien leur sera adressé.

Ce premier entretien a fait l'objet d'un compte rendu (cf. annexe 1 page 383) qui rappelle les conditions de déroulement de l'étude et apporte des précisions sur le recueil des données sur le terrain. Il valide ainsi tout ou partie du document cadre de travail présenté précédemment.

Le deuxième entretien que nous pouvons qualifier d'entretien semi-directif avec le responsable financier du groupe acquéreur (directeur financier du groupe, directeur des comptabilités, secrétaire général,...) est centré sur les pratiques en matière d'opérations de fusions-acquisitions et plus spécifiquement dans le domaine des systèmes comptables.

¹⁵⁴ Beaud S., Weber F., *Opt.cit.*, Editions La Découverte, 1997, p 209.

¹⁵⁵ « Pour rassurer les enquêtés, rappelez-leur que vous vous engagez à respecter l'anonymat des lieux et de personnes » (Beaud S., Weber F. , *Opt.cit.*, Editions La Découverte, 1997, p 211).

Cet entretien, enregistré et complété de prises de notes¹⁵⁶, a été conduit avec un guide d'entretien¹⁵⁷ (cf. guide ci-après).

Sa construction a été réalisée sur la base de notre revue de la littérature et plus particulièrement par rapport aux aspects suivants :

- la gestion de la phase post-acquisition ;
- le rôle dédié aux systèmes comptables dans cette phase (Jones, Granlund) ;
- le contrôle de gestion dans les groupes (Bouquin, Gervais) ;
- les changements apportés au niveau des systèmes comptables et les difficultés rencontrées (Jones, Granlund).

¹⁵⁶ « L'entretien semi-directif est systématiquement enregistré sauf impossibilité ou refus de l'enregistrement. Mais la prise de notes pendant l'entretien est utile pour faciliter la mémorisation des points les plus importants, que ce soit en vue des relances ou pour faciliter la localisation de tel ou tel thème lorsqu'on veut écouter l'enregistrement » Combessie J.-C., *La méthode en sociologie*, Editions La Découverte, 2001, p 27.

¹⁵⁷ Le guide d'entretien est un mémento. Il est rédigé avant l'entretien et comporte la liste des thèmes ou des aspects du thème qui devront être abordés avant la fin de l'entretien (Combessie J.-C., *Opt. Cit.*, Editions La Découverte, 2001, p 25).

GUIDE D'ENTRETIEN
RESPONSABLES FINANCIERS GROUPES ACQUEREURS

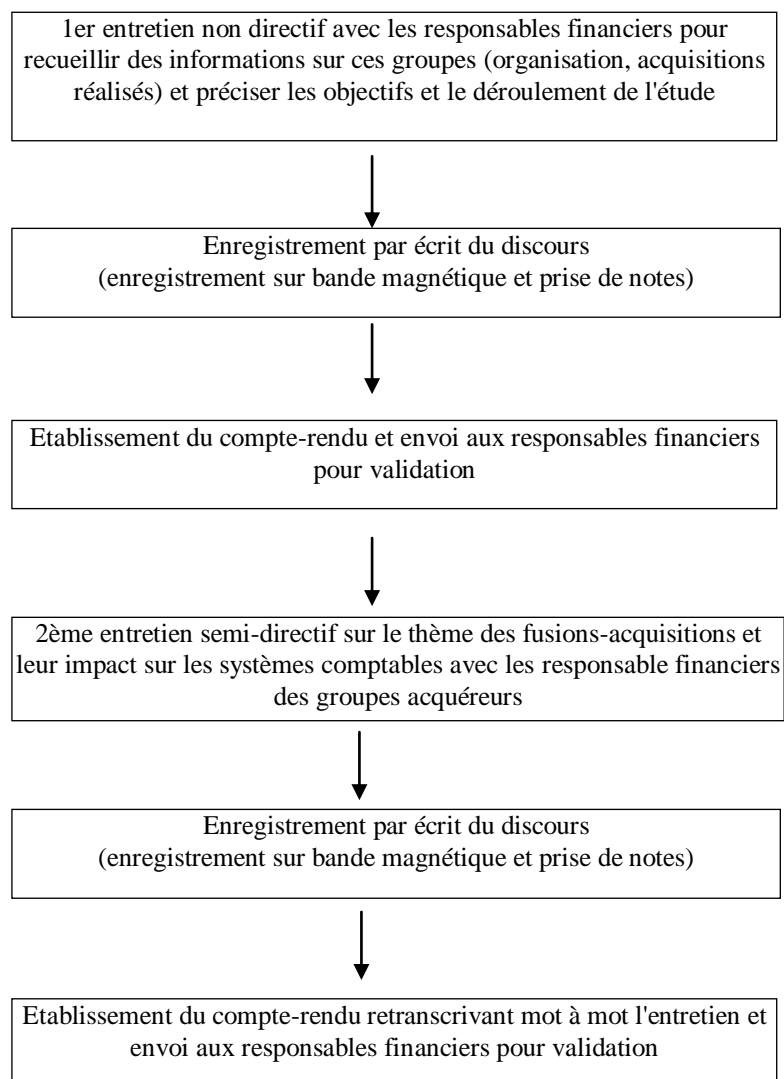
1. Pour vos opérations de croissance externe, réalisez-vous des acquisitions ou des fusions ?
2. Pourquoi ce choix ? (complément la question 1)
3. Lorsque vous prenez une participation dans une entreprise, quels sont vos objectifs ?
4. Quelles sont les principales phases que vous identifiez dans le cadre des opérations de fusions-acquisitions ?
5. Est-ce important pour vous que l'aspect gestion de la phase post-acquisition soit évoqué lors de la phase négociation ?
6. Cet aspect est-il important pour la réussite de l'opération ? (complément de la question 5)
7. Quels sont selon vous les facteurs clés de succès au niveau de la phase post-acquisition ?
8. Que représente pour vous la notion de systèmes comptables ?
9. Les dirigeants de votre groupe avaient-ils des attentes particulières au niveau des systèmes comptables par rapport à cette phase post-acquisition ?
10. Lesquelles ? (complément de la question 9)
11. Les systèmes comptables constituent-ils pour vous un des moyens pour le groupe acquéreur d'exercer un contrôle sur l'entreprise acquise ?
12. Pourquoi ? (complément de la question 11)
13. Des modifications concernant les systèmes comptables de l'entreprise acquise ont-elles été apportées dans le cadre de la phase post-acquisition ?
14. Lesquelles ? (complément de la question 13)
15. Si aucune modification n'a été réalisée, pourquoi ? (en cas de réponse négative à la question 13)
16. Comment avez vous procédé pour la réalisation de ces modifications ?
17. Ces modifications ont-elles été mise en œuvre sans difficultés ?
18. Pourquoi ? (complément de la question 17)
19. Ces modifications ont-elles généré des difficultés ? (en cas de réponse négative à la question 17)
20. Lesquelles ? (complément de la question 19)
21. Pourquoi ? (complément de la question 20)
22. Des changements sont-ils intervenus au niveau des équipes de l'entreprise acquise en charge des systèmes comptables ?
23. Lesquels ? (complément de la question 22)
24. Pourquoi ? (complément de la question 23)

Tableau 25 : Guide d'entretien responsable financier groupe acquéreur

Cet entretien a été également enregistré et retranscrit mot à mot dans son intégralité sans aucune modification. Le compte-rendu a ensuite été envoyé à l'interviewé pour information, accompagné d'un courrier apportant des précisions sur la forme.

Exemple : « les points de suspension correspondent à des moments plus ou moins longs de silence que nous pouvons interpréter comme autant de phases de réflexion lors de l'entretien, ce qui est tout à fait normal puisqu'il n'était pas préparé et que les idées émergeaient au fur et à mesure de nos échanges »¹⁵⁸.

Figure 19 : Synthèse de notre collecte de données par entretiens avec les responsables financiers des groupes acquéreurs



¹⁵⁸ D'où l'importance d'enregistrer l'entretien sinon comme le souligne Beaud et Weber (*Opt.cit.*, Editions La Découverte, 1997, p 209), « la lecture des notes d'entretien, même les mieux prises, donne toujours l'impression d'un entretien en pointillé, en quelque sorte décharné, où il manque ce qui fait le sel d'un entretien : le ton, les silences, les hésitations, les rires, la gêne, bref l'expression des sentiments, essentielle pour interpréter l'entretien ».

Comme nous l'avons indiqué auparavant, nous souhaitons également rencontrer des responsables financiers d'entreprises acquises. L'objectif est de recueillir à partir de ces entretiens l'avis du responsable financier de l'entreprise acquise sur les approches retenues au niveau des systèmes comptables par le groupe acquéreur dans le cadre de l'acquisition. Il est à préciser que toutes les acquisitions n'ont pas donné lieu à entretien dans la mesure où la gestion administrative et comptable était parfois assurée précédemment par un cabinet d'expertise comptable.

Pour mener à bien ces entretiens, nous avons réitéré la même démarche que celle conduite auprès des responsables financiers des groupes acquéreurs : entretien semi-directif, enregistré et complété avec la prise de notes, rédaction du compte-rendu retranscrivant les propos mot à mot et envoi du compte-rendu pour validation.

La seule différence est due à l'adaptation du guide d'entretien en nous plaçant cette fois dans l'optique du responsable financier d'une entreprise acquise et non de celui d'une entreprise acquéreur. Ainsi, les trois premières questions :

- lorsque vous prenez une participation dans une entreprise, quels sont vos objectifs ?
- pour vos opérations de croissance externe, réalisez-vous des acquisitions ou des fusions ?
- pourquoi ce choix ? (complément la question 1)

n'ont plus lieu d'être si l'on se place dans la perspective de l'entreprise acquise.

Il en de même pour les questions suivantes :

- les dirigeants de votre groupe avaient-ils des attentes particulières au niveau des systèmes comptables par rapport à cette phase post-acquisition ?
- lesquelles ? (complément de la question 9)

D'autres questions ont été reformulées. A titre d'exemples :

- la question « Comment avez vous procédé pour la réalisation de ces modifications ? » a été remplacée par « Comment le groupe acquéreur a-t-il procédé pour la réalisation de ces modifications ? »

- la question « Les systèmes comptables constituent-ils pour vous un des moyens pour le groupe acquéreur d'exercer un contrôle sur l'entreprise acquise ? a été remplacée par « Les systèmes comptables constituent-ils un des moyens pour le groupe acquéreur d'exercer un contrôle sur l'entreprise acquise ?

<u>GUIDE D'ENTRETIEN</u> <u>RESPONSABLES FINANCIERS ENTREPRISES ACQUISES</u>
1. Quelles sont les principales phases que vous identifiez dans le cadre des opérations de fusions-acquisitions ?
2. Est-ce important pour vous que l'aspect gestion de la phase post-acquisition soit évoqué lors de la phase négociation ?
3. Cet aspect est-il important pour la réussite de l'opération ? (complément de la question 2)
4. Quels sont selon vous les facteurs clés de succès au niveau de la phase post-acquisition ?
5. Que représente pour vous la notion de systèmes comptables ?
6. Les systèmes comptables constituent-ils un des moyens pour le groupe acquéreur d'exercer un contrôle sur l'entreprise acquise ?
7. Pourquoi ? (complément de la question 7)
8. Des modifications concernant vos systèmes comptables ont-elles été apportées dans le cadre de la phase post-acquisition ?
9. Lesquelles ? (complément de la question 10)
10. Si aucune modification n'a été réalisée, pourquoi ? (en cas de réponse négative à la question 9)
11. Comment le groupe acquéreur a-t-il procédé pour la réalisation de ces modifications ?
12. Ces modifications ont-elles été mise en œuvre sans difficultés ?
13. Pourquoi ? (complément de la question 13)
14. Ces modifications ont-elles généré des difficultés ? (en cas de réponse négative à la question 13)
15. Lesquelles ? (complément de la question 15)
16. Pourquoi ? (complément de la question 16)
17. Sans aucune modification des systèmes comptables, des changements sont-ils intervenus au niveau de votre équipe en charge de ces systèmes ?
18. Lesquels ? (complément de la question 18)
19. Pourquoi ? (complément de la question 19)

Tableau 26 : Guide d'entretien responsable financier entreprise acquise

Notre collecte de données par entretien a été également complétée par l'études de documents in situ, par l'observation directe ou par l'étude de documents externes.

Notre objectif était d'identifier les caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisition et en conséquence la nature et l'ampleur des changements organisationnels éventuellement effectués.

II.1.2.2 La collecte des données par études de documents in situ

Pour la collecte de ces données, nous avons construit un guide d'entretien qui nous permet de mieux comprendre la structure des systèmes comptables des entreprises étudiées, qu'il s'agisse de l'entreprise acquéreur ou de l'entreprise acquise. Les thèmes évoqués dans le guide ci-dessous sont issus en partie des travaux de Tort (2000, 2005, 2006) qui a réalisé plusieurs enquêtes sur les caractéristiques des systèmes comptables des entreprises.

<u>GUIDE D'ENTRETIEN POUR CARACTÉRISER LES SYSTÈMES COMPTABLES DE L'ENTREPRISE ÉTUDIÉE</u>
Caractérisation de l'entreprise étudiée
– Nombre de salariés de votre groupe ou de votre entreprise ?
– Nombre de filiales gérées ?
– Nombre d'établissements gérés ? (si différent des filiales)
Caractérisation de la structure des systèmes comptables
1. Dénomination du service en charge des systèmes comptables ?
2. A quelle direction est rattaché ce service ?
3. Nombre de personnes travaillant dans ce service ?
4. Comment est organisé ce service ?
5. Quels sont les travaux réalisés par ce service ?
6. Des travaux sont-ils automatisés ?
7. Lesquels ? (complément question 6)
8. Les travaux réalisés sont-ils définis par des règles ou procédures internes ?
9. Si oui, lesquelles ? (complément question 8)
10. Des travaux sont-ils sous-traités ou externalisés ?
11. Lesquels ? (complément question 10)
12. Quels sont les états produits par ce service ?
13. Quelle périodicité ?
14. Quels en sont les destinataires ?
15. Quels matériels, progiciels ou logiciels utilisez vous ?
16. Utilisez vous les N.T.I.C. (l'Internet, E.D.I.,.....) pour le transfert et la gestion des données ?
17. Pour quel usage ? (complément question 16)
18. Quels sont les liens avec les autres sous-systèmes (achat, production, stock, logistique, commercial,)?
19. Avez-vous mis en place une comptabilité analytique ?
20. Pour quelle utilisation ? (complément question 19)
21. Avez-vous mis en place une gestion budgétaire ?
22. Pour quelle utilisation ? (complément question 21)

Tableau 27 : Guide d'entretien pour caractériser les systèmes comptables de l'entreprise étudiée

Cette étude des systèmes comptables a fait l'objet d'un compte rendu détaillé transmis à nos interlocuteurs pour validation. Nous avons également consulté des documents sur l'organisation comptable et financière (organigramme, nombre de salariés, travaux réalisés, répartition, sous-traitance,), les informations produites (états, destinataires, périodicité, ...), les matériels, progiciels ou logiciels utilisés, les liens avec les autres sous-systèmes (production, commercial,

Dans notre souci de triangulation et de multiplier les sources d'information (Yin, 1994), nous avons par ailleurs observé des pratiques sur place.

II.1.2.3 La collecte des données par observation directe

Dans deux des cas étudiés (DISTR, VINI) et plus particulièrement dans deux des trois entreprises acquises par le deuxième groupe (PL et DO), nous avons eu la possibilité de découvrir le fonctionnement de l'entreprise en effectuant une observation directe¹⁵⁹. Cela nous a permis de visualiser l'utilisation de certaines applications (exemple : mise à jour de tableaux de bord, paramétrage budgétaire,...) et surtout, avec ce contact terrain, de mieux nous imprégner des pratiques antérieures ou postérieures à l'acquisition.

La durée de cette observation directe a été variable selon la distance, la disponibilité de nos interlocuteurs, leur profil et la richesse des informations à collecter. Chez DO, bien qu'éloigné puisque cette entreprise se situe dans le sud-est de la France, nous avons rencontré la responsable administratif et comptable qui nous a montré dans le détail les outils qu'elle utilise pour échanger avec le groupe acquéreur. Très réceptive à notre projet de recherche, elle a pris le temps nécessaire pour nous expliquer les modifications induites par ce changement d'actionnaire de référence. Elle avait intégré dans son emploi du temps notre visite, bloqué deux jours afin que nous puissions collecter en un temps réduit le plus d'informations possibles, et notamment prévu d'autres rencontres avec la direction générale de l'entreprise et un responsable d'un site.

¹⁵⁹ « L'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée » (Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.-M., *La collecte des données et la gestion de leurs sources*, Dunod, 2007, p 244).

Nous avons également eu la possibilité de rencontrer et d'échanger avec d'autres personnes, qui ne faisaient pas partie des services comptables et financiers, mais leur témoignage sur la gestion de la phase post-acquisition nous a permis d'affiner la compréhension de certaines situations.

Pour certaines, cette phase a entraîné des modifications de leurs méthodes de travail. Ainsi, le responsable des caves d'une entreprise acquise a expliqué que la manière de travailler la vigne était différente depuis l'arrivée du groupe acquéreur avec davantage d'exigences en matière de soin apporté à la vigne. Un autre, responsable de site, a indiqué que la mise en place du progiciel de gestion intégré du groupe acquéreur a rendu plus difficile la facturation du vin emporté par les clients suite à une visite de cave, notamment lorsque le réseau informatique à distance ne fonctionne pas très bien. Ils sont obligés d'établir une facture manuelle afin de la remettre aux clients et ensuite de procéder à une régularisation dans le progiciel. Auparavant, d'après ce responsable, avec leur logiciel maison, ils n'avaient pas ce type de problème.

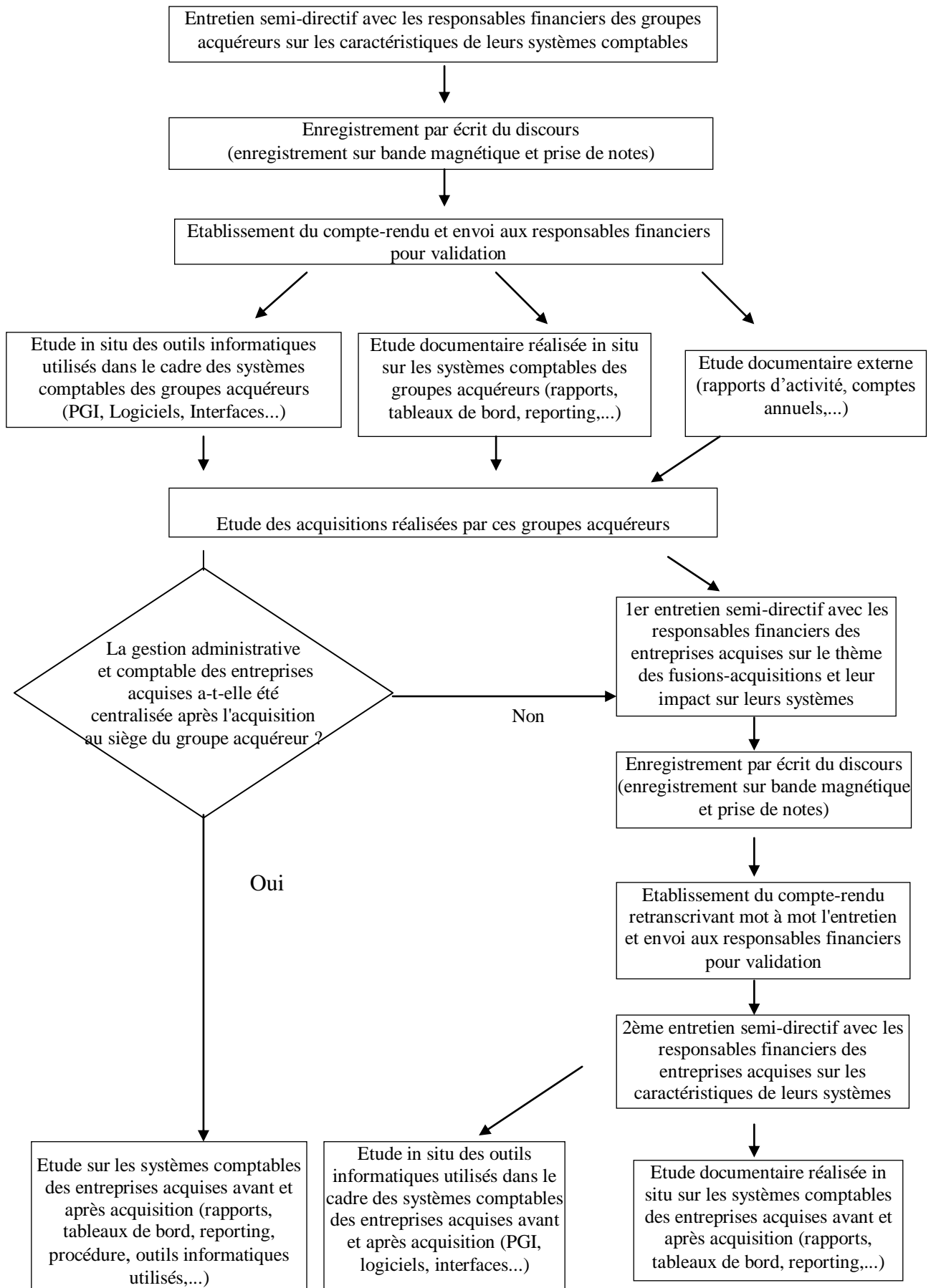
II.1.2.4 La collecte des données par études de documents externes

Cette approche concerne essentiellement deux groupes (CHAMP, SIDER), celui qui est coté et celui qui est filiale d'une société cotée. En consultant les rapports annuels des années 2006 et 2007, nous avons obtenu des informations supplémentaires sur les perspectives stratégiques, les différentes activités de ces groupes, les comptes annuels, le contrôle interne et l'évolution de l'organisation.

Pour les deux autres groupes (DISTRIB et VINI), nous nous sommes appuyés sur deux rapports de stage, qui nous ont permis de mieux appréhender l'organisation de l'entreprise.

L'ensemble de nos investigations en matière de collecte des données par études de documents in situ, de documents externes et par observation directe est synthétisé ci après :

Figure 20 : Synthèse collecte des données par études de documents in situ et observation directe



Afin de montrer la diversité de notre collecte de données et de mieux appréhender notre effort de collecte, nous en dressons une synthèse dans le tableau ci-dessous :

Groupe	Entretiens	Entretiens téléphoniques ou courriels¹⁶⁰	Nombre journées observation directe	Documents externes étudiés	Responsables financiers rencontrés	Autres personnes rencontrées
DISTRI	4	2	1	Rapport de stage DESCF ¹⁶¹	Directeur administratif et financier	
VINI (siège)	5	2	2	Rapport de stage MSTCF ¹⁶²	Directeur financier Directeur des comptabilités et de la consolidation	Directeur informatique
VINI (Filiale CD)	2	2			Directeur administratif et financier	
VINI (Filiale PL)	2	2	1		Directeur financier	Directeur des achats Responsable des caves
VINI (Filiale DO)	5	4	2		Responsable administratif et comptable Contrôleur de gestion	Directeur général adjoint Responsable d'un site
CHAMP (coté en bourse)	3	1		Rapports financiers 2006 et 2007	Secrétaire général Directeur financier d'une entreprise acquise	
SIDER (filiale d'un groupe coté)	4			Rapports financiers 2006 et 2007	Directeur des comptabilités et du contrôle de gestion	
TOTAL	25	13	6	6	9	5

Tableau 28 : Synthèse de notre effort de collecte

¹⁶⁰ Ne sont pris en compte que les entretiens téléphoniques ou les courriels permettant d'apporter des précisions sur les caractéristiques des systèmes comptables. Ceux relatifs à des prises de rendez vous ou à l'envoi des comptes-rendus ne figurent pas dans ce tableau.

¹⁶¹ Diplôme d'Etudes Supérieures en Comptabilité et Finances.

¹⁶² Maîtrise des Sciences Techniques Comptables et Financières.

Conclusion du chapitre 1

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre positionnement épistémologique, le paradigme interprétativiste, qui nous semble bien adapté à notre question de recherche.

Nous avons privilégié une méthode de recherche de type qualitative basée sur la méthode des cas et nous avons exposé notre démarche pour la recherche et la sélection des cas. Cette démarche exploratoire a été basée sur des méthodes multiples de collecte de données : entretiens semi-directifs avec les responsables financiers du groupe acquéreur et des entreprises acquises, étude de documents internes in-situ, observation directe non participante et étude de documents externes. L'ensemble de nos choix épistémologiques et méthodologiques ainsi que nos méthodes de collecte des données peut être synthétisé comme suit :

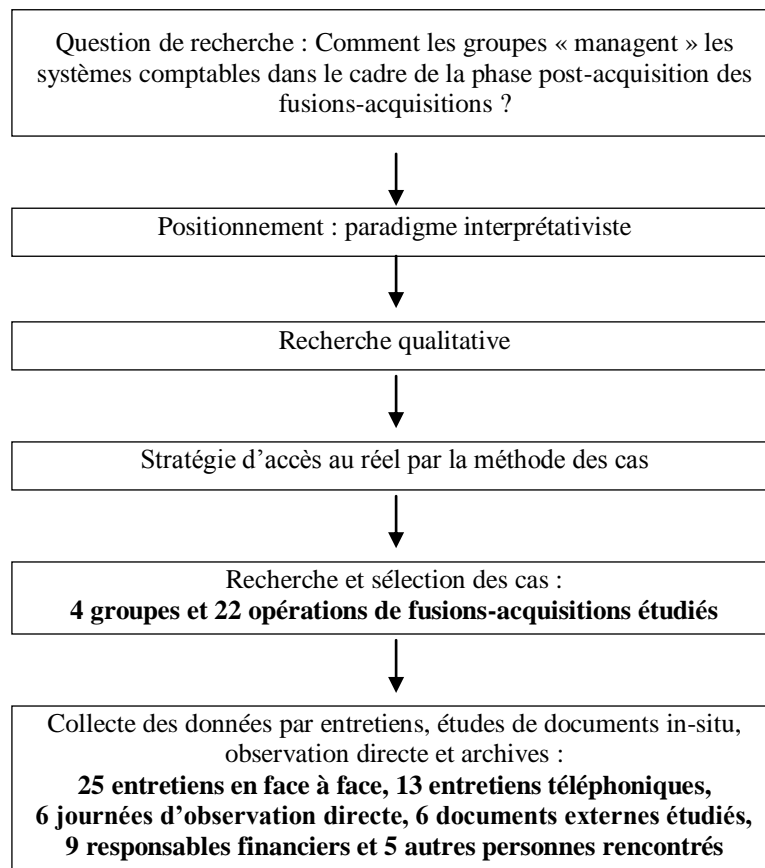


Figure 21: Synthèse de nos choix épistémologiques, méthodologiques et de nos méthodes de collecte

Après cette présentation de l'approche retenue en matière de collecte de données, nous exposons les méthodes spécifiques retenues en matière d'analyse des données.

II.2 Chapitre 2 Les méthodes spécifiques d'analyse des données retenues

Dans ce chapitre, nous présentons les méthodes spécifiques retenues pour analyser les données :

- la cartographie cognitive (section 1) ;
- la matrice chronologique (section 2).

II.2.1.1 Section 1 L'analyse des données par cartographie cognitive

Comme le souligne Miles et Huberman (2005), « lorsqu'il examine une situation, tout chercheur cherche à savoir ce qui se passe et comment cela se passe » - il veut habituellement aussi comprendre et expliquer de façon cohérente le pourquoi cela se passe ainsi »¹⁶³. Ceci relève de l'analyse des données, qui peut être réalisée selon plusieurs méthodes dans une recherche qualitative.

Le choix de la méthode d'analyse des données est fortement dépendante des matériaux collectés. Dans le cadre notre démarche de recueil de données, nous avons collecté des matériaux très divers (compte-rendu d'entretiens, procédures, tableaux de bord, reporting, rapports d'activité, cartographie, organigramme,...).

Or, selon Allard-Poesi et al (2007), les recherches en organisation et management ont soit pour objet d'analyser le contenu ou la structure de ces matériaux, soit pour objet de chercher à établir, à partir des données du discours ou du texte, les représentations ou les processus de pensée de leur auteur ; les représentations pouvant être définies comme la structure formée des croyances, valeurs, opinions concernant un objet particulier et de leurs liens d'interdépendance. « Discours et documents sont ainsi supposés véhiculer les représentations, les centres d'intérêt ou préoccupation des membres, d'un groupe voire de l'organisation toute entière »¹⁶⁴.

Compte tenu des matériaux collectés, nous avons opté pour deux méthodes complémentaires :

- l'analyse de représentations et de discours pour analyser les entretiens ;
- l'analyse de la structure des systèmes comptables pour analyser les autres données collectées.

¹⁶³ Miles M.B., Huberman M., *Opt.cit.*, De Boeck, 2005, p 171.

¹⁶⁴ Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S, *Opt.cit.* Dunod, 2007, p 493.

Au niveau des méthodes d'analyse des représentations et de discours, deux sont utilisées fréquemment :

- l'analyse de contenu ;
- la cartographie cognitive.

« L'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du texte. Le texte est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage... Ces analyses passent le plus souvent par des comptages, des analyses statistiques... »¹⁶⁵ (Allard-Poesi F. et al., 2007).

Autre méthode d'analyse de représentations et de discours, la cartographie cognitive est utilisée principalement en management pour :

- comparer les représentations de différentes personnes ou d'une même personne au cours du temps ou aider les managers à formuler et à résoudre des problèmes stratégiques ;
- comprendre les interactions au sein d'un groupe ou entre différents groupes de manager ou encore l'évolution de la stratégie d'une entreprise au cours du temps »¹⁶⁶ (Allard-Poesi F. et al., 2007).

Entre ces deux méthodes, par rapport à notre question de recherche « comment les groupes acquéreurs managent les systèmes comptables dans le cadre de la phase post-acquisition des fusions-acquisitions », la cartographie cognitive nous semble plus appropriée pour analyser les entretiens dans la mesure où cette méthode nous permet de mieux appréhender les relations entre les différents concepts et rendre compte de la complexité de la pensée.

Dans notre étude, il ne s'agit pas seulement de procéder à un comptage d'unités d'analyse mais de saisir la richesse du discours, d'appréhender les relations entre les éléments (Wacheux, 1996).

¹⁶⁵ Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S, *Opt.cit.* Dunod, 2007, p 493-494.

¹⁶⁶ Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S, *Opt.cit.* Dunod, 2007, p 494.

D'autre part, analyser les pratiques des entreprises en matière de management des systèmes comptables, c'est également, lorsque que plusieurs opérations de fusions-acquisitions ont été réalisées, se placer dans la perspective de leur appréciation dans le temps. Avec cette question sous-jacente : les approches sont-elles toujours les mêmes ou des divergences sont-elles constatées ?

L'ensemble de ces raisons nous a confortés dans notre choix d'utiliser la cartographie cognitive pour analyser les données collectées dans le cadre des entretiens.

Dans une première étape, nous souhaitons apporter des précisions sur la notion de carte cognitive et leurs modes d'établissement.

Dans une seconde étape, à partir des entretiens semi-directifs réalisés entre novembre 2007 et mai 2008 auprès de responsables financiers¹⁶⁷ de groupes acquéreurs, nous avons élaboré une carte cognitive de chacun de nos interlocuteurs. Nous présentons la méthode retenue pour leur établissement : exploitation des comptes-rendus, codage des données et type de carte utilisée.

Enfin, dans la troisième étape, nous utilisons la même approche pour la construction de celles des responsables financiers des entreprises acquises, que celle qui nous a guidés pour l'établissement et l'analyse des cartes cognitives des responsables financiers de groupes acquéreurs.

II.2.1.2 La notion de carte cognitive

Qu'est-ce qu'une carte cognitive ?

Nous répondons à cette question en présentant plusieurs définitions.

Selon Cossette et Audet (1994), la paternité de l'expression de carte cognitive revient à Tolman (1948). Plusieurs définitions sont proposées par les chercheurs :

¹⁶⁷ Cette expression est retenue ensuite pour la présentation de nos travaux de recherche. Elle est générique et recouvre les dénominations de poste suivantes qui peuvent différer d'une entreprise à l'autre : directeur financier, directeur administratif et financier, responsable administratif et financier, chef-comptable, responsable comptable,

- « une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier ». Cossette et Audet, 1994¹⁶⁸ ;
- « les cartes cognitives sont des représentations graphiques des croyances et de connaissances d'une personne interrogée sur un sujet quelconque ». Gervais, 2000¹⁶⁹ ;
- « une carte cognitive est un modèle conçu pour représenter la façon dont une personne définit un domaine particulier » Miles et Huberman, 2005¹⁷⁰ ;
- « cette méthode a pour objectif d'établir et d'analyser des cartes cognitives, c'est à dire la représentation des croyances d'une personne ou d'une organisation concernant un domaine particulier » Allard-Poesi et al., 2007¹⁷¹.

En ce sens, les conceptions de la carte cognitive entre chercheurs sont très proches les unes des autres et il s'agit davantage d'une question de sémantique que de divergence sur le fond. Ces définitions ont de nombreux points communs : la représentation, les croyances, l'objet, sujet ou domaine particulier. Ces éléments sont la base de la constitution des cartes.

II.2.1.3 Le cadre général d'établissement des cartes

Cossette et Audet (1994) indique que « la carte cognitive conçue comme représentation graphique se compose de *concepts* et de *liens* qui unissent certains de ces concepts entre eux »¹⁷².

¹⁶⁸ Cossette P., Audet M., *Qu'est ce qu'une carte cognitive* in Cartes cognitives et organisations, Les Presses de l'Université Laval, 1994, p 15.

¹⁶⁹ Gervais M., *Contrôle de gestion*, Economica, 2000, p 602-603.

¹⁷⁰ Miles M.B., Huberman M., *Opt.cit.*, De Boeck, 2005, p 241.

¹⁷¹ Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S., *Analyses de représentations et de discours* in Méthodes de recherche en management, Dunod, 2007, p 494.

¹⁷² Cossette P., Audet M., *Opt.cit.*, Les Presses de l'Université Laval, 1994, p 25.

Selon Allard-Poesi et al (2007), « une carte cognitive est constituée de deux éléments :

- des concepts, appelés construits ou variables, qui sont des idées susceptibles de décrire un problème ou un domaine particulier, et qui peuvent prendre différentes valeurs, représenter le niveau, la présence ou l'absence de quelque chose ;
- des liens entre ces concepts. Ces liens peuvent être des liens de similarité (pour des schèmes de catégories), de contiguïté, de ressemblance, d'influence et/ou de causalité (pour des cartes causales) »¹⁷³.

A partir de la collecte des concepts et des liens, il est possible de les représenter graphiquement sous forme de nœuds et de flèches. Le nœud représente un concept et la flèche, le lien entre deux concepts. Le lien peut être positif lorsque deux concepts liés varient dans le même sens ou négatif lorsque deux concepts liés varient dans un sens opposé.

A titre d'exemple, à la lecture d'un compte-rendu d'un entretien, deux concepts apparaissent « nos ventes ont augmenté » et « la réorganisation de notre réseau de distribution ». Nous pouvons supposer une influence positive exercée par le deuxième concept sur le 1^{er} concept. Schématiquement, cette relation d'influence pourrait être représentée comme suit :

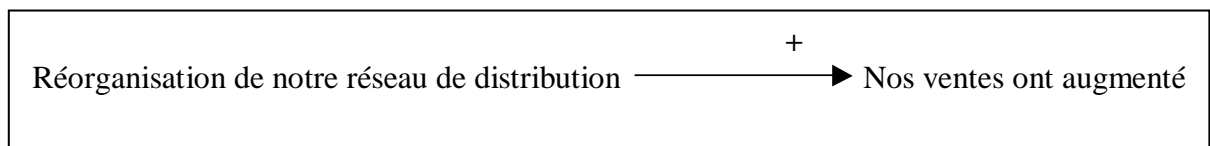


Figure 22 : Relation d'influence positive

Par contre, si « la réorganisation du réseau de distribution » a entraîné la « fermeture d'une agence commerciale », la relation d'influence apparaît comme négative entre ces deux concepts puisqu'une accentuation de la réorganisation du réseau de distribution risque de provoquer une diminution du nombre d'agences commerciales, et donc des ventes.

¹⁷³ Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S., *Opt.cit.*, Dunod, 2007, p 494.

Il est à souligner qu'une expression différente de celle de carte cognitive est parfois utilisée souligne Allard-Poesi, (1996) : la carte causale ou carte dite de causalité qui « représente plus spécifiquement les concepts et liens de causalité positifs (auquel cas, les variables causes et effets varient dans le même sens) ou négatifs (auquel cas, elles varient en sens inverse l'une de l'autre) »¹⁷⁴.

Elle indique que « ce type de carte est aussi appelé carte cognitive, bien que certains chercheurs préfèrent réserver cette appellation à une représentation de l'ensemble des liens possibles entre les concepts présents dans la représentation du sujet »¹⁷⁵.

Cette notion de causalité évoque selon Cossette et Audet (1994) l'influence d'un concept sur un autre. Ces chercheurs préfèrent la notion de relations d'influence en lieu et place de celle de causalité. Ces relations d'influence peuvent être appréhendées en tant que facteurs influençants et facteurs influencés : « Les facteurs influençants ou intrants sont considérés comme des explications permettant d'atteindre les objectifs que constituent les concepts qu'ils influencent. Les facteurs influencés ou extrants sont considérés comme des objectifs à atteindre ou à éviter. Les facteurs influençants n'étant eux-mêmes influencés par aucun facteur sont appelés les « queues ». Les facteurs influencés qui n'influencent aucun facteur sont appelés les « têtes » et peuvent être vus comme les buts ultimes » (Verstraete, 1998)¹⁷⁶.

Le schéma ci-dessous illustre ce principe :

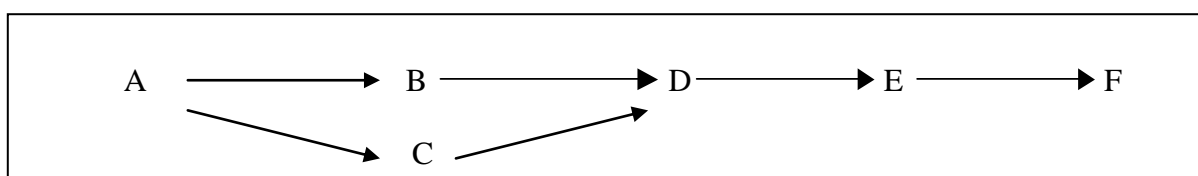


Figure 23 : Illustration des concepts de tête et de queue

¹⁷⁴ Verstraete T., *La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès*, Actes de la Conférence AIMS, 1996, p 2.

¹⁷⁵ Allard-Poesi F., *Cartes cognitives : pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain*, Actes de la Conférence AIMS, 1996, p 2.

¹⁷⁶ Verstraete T., *Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil*, Congrès « Enseignement supérieur et PME », ESC Rennes, mars 1998, p 10.

A n'est influencé par aucun autre facteur, il est facteur influençant et qualifié de « queue ».

F n'influence aucun autre facteur. Ce facteur influencé est dénommé « tête ».

Lors de l'établissement de la carte, nous pouvons obtenir une relation circulaire entre plusieurs concepts (cf. schéma ci-dessous). Elle forme une boucle positive (ou amplificatrice) ou négative (ou stabilisatrice).

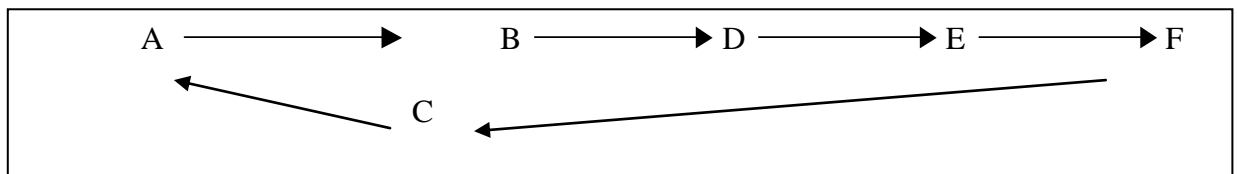


Figure 24 : Illustration du concept de boucle

Dans cet exemple, il s'agit d'une boucle positive ou amplificatrice. Verstraete (1998) souligne « qu'un concept peut être impliqué à la fois dans une boucle positive ou dans une boucle négative. Cette situation conduit à parler de « forces opposées », de « sentiers antagonistes » ou encore « d'incohérence logique »¹⁷⁷.

Le nombre de concepts apparaissant dans une carte cognitive est plus ou moins variable selon la durée de l'entretien, la compétence de l'intervieweur et de l'ouverture des questions (Verstraete, 1996). En conséquence, la carte cognitive peut être plus ou moins complexe à lire et à analyser.

Verstraete (1996) précise que « cette relative complexité s'exprime notamment :

- par le nombre de concepts ;
- par la centralité de certains d'entre eux (un concept est dit central lorsque de nombreux liens en partent ou y arrivent) ;
- par le nombre de liens ainsi que par le nombre de concepts influencés ;

¹⁷⁷ Verstraete T., *Opt.cit.*, Congrès « Enseignement supérieur et PME », ESC Rennes, mars 1998, p 12.

- par l’interconnexion des concepts (une carte peut se placer sur un continuum allant de la carte où aucun des concepts n’est relié à un autre, à la carte où tous les concepts sont reliés entre eux) »¹⁷⁸.

Au niveau de la notion de centralité, Verstraete (1996) en distingue trois :

- la centralité de type « degree » : elle se mesure au nombre de liens établis entre un concept et les autres ;
- La centralité de type « closeness » : c’est le nombre de pas que doit faire un concept pour rejoindre les autres membres du réseau, la centralité renvoie à la proximité, un concept central peut rentrer vite en contact avec les autres ;
- La centralité de type « betweenness » se mesure au nombre de chemin les plus courts sur lesquels le concept est un passage obligé entre les deux concepts, un tel concept central contrôle les interactions entre d’autres acteurs.

La carte cognitive peut être établie selon des méthodes très variées selon que l’objectif est d’établir une carte individuelle ou une carte collective. En effet, il est à préciser que dans le cadre de la cartographie cognitive, la carte cognitive peut être individuelle, composite lorsqu’il s’agit de représenter l’organisation d’un système social, voire stratégique (Verstraete, 1996). Au niveau des cartes individuelles, il peut s’agir de méthodes documentaires, de méthodes structurées ou a priori, de méthodes semi-structurées ou de méthodes non structurées alors qu’au niveau des cartes collectives, les deux grands types de méthode sont les méthodes d’agrégation et les méthodes globales¹⁷⁹.

II.2.1.4 Nos choix en matière d’établissement des cartes

Ces choix portent à la fois sur la méthode, sur le codage des données et sur le type de carte cognitive à établir pour analyser les données recueillies dans le cadre des entretiens ainsi que sur l’utilisation d’un logiciel afin d’élaborer et construire les cartes cognitives.

¹⁷⁸ Verstraete T., *Opt.cit.*, Actes de la Conférence AIMS, 1996, p 17.

¹⁷⁹ Allard-Poesi (*Opt.cit.*, 1996, p 27-30) propose une synthèse comparative des méthodes d’établissement des cartes individuelles et collectives.

II.2.1.4.1 Le choix de la méthode documentaire

Au niveau de l'établissement des cartes individuelles, nous avons utilisé la méthode documentaire dans la mesure où nous les avons établies à partir de retranscription de discours. Cette approche est différente de la méthode non structurée utilisée par Cossette (1994) dans laquelle la carte est construite avec l'interviewé au cours d'un entretien dirigé par des questions larges. Nous n'avons pas également retenu les méthodes structurées ou semi-structurées puisque nous n'avons pas ni choisi un ensemble limité de variables ou de concepts ni impliqué l'interviewé dans la construction de la carte.

En choisissant la méthode documentaire, nous avons souhaité saisir les représentations de croyances d'une personne en ce qui concerne un domaine particulier, dans notre recherche, les relations entre les fusions-acquisitions et les systèmes comptables, sans que ces croyances puissent évoluer au cours d'autres entretiens.

II.2.1.4.2 Le codage des données

Allard-Poesi et al (2007) indiquent que le codage des données en cartographie cognitive repose sur trois étapes :

- repérer dans le texte les unités d'analyse, c'est à dire les assertions de type concept A/lien/concept B ;
- identifier la nature du lien (positif, négatif, non-implication,...) ;
- fusionner les concepts et les relations synonymes.

Pour le repérage des unités d'analyse, nous avons procédé à partir du compte-rendu des entretiens enregistrés et retranscrits mot à mot à une analyse de contenu en repérant les mots pleins, c'est à dire les mots « porteur de sens » (noms, adjectifs, verbes) selon Bardin (2007), sans toutefois omettre de resituer ces mots dans la phrase afin de ne pas modifier leur sens.

Nous nous sommes attachés ainsi à l'unité de contexte qui « sert d'unité de compréhension pour coder l'unité d'enregistrement Cela peut, par exemple être la phrase pour le mot ou le paragraphe pour le thème » (Bardin, 2007)¹⁸⁰.

Au fur et à mesure de la lecture du compte-rendu, nous avons, dans une première étape comme le suggère Combessies (2001), dans une démarche exploratoire, commencé par l'analyse de très courts extraits et surligné ces unités d'analyse afin de faciliter leur repérage ultérieur. Puis dans une deuxième étape, nous avons identifié les concepts en recherchant les assertions du type A influence, induit, conduit à, a pour conséquence, permet de, empêche, réduit, est nuisible, diminue,...B.

La mise en évidence de certains concepts est plus aisée à l'aide d'un guide d'entretien qui propose déjà des mots clefs et la « lecture attentive du texte doit faciliter l'émergence de thèmes plus précis, nouveaux thèmes et sous-thèmes », souligne Combessies (2001)¹⁸¹.

Plusieurs allers et retours sur chaque compte-rendu ont été nécessaires afin de bien saisir le sens de la pensée des personnes interviewées. Nous n'opérons pas de distinction entre liens d'influence et liens de causalité, la frontière entre ces liens n'étant pas si marquée et Cossette (1994) suggère de « réserver l'expression carte cognitive à une représentation de tous les types de relation entre les concepts »¹⁸².

II.2.1.4.3 Un traitement exclusivement manuel sans recours à un logiciel d'analyse qualitative

Pour l'analyse des données, nous avons fait le choix de ne pas recourir à un logiciel d'analyse qualitative et notamment le logiciel DECISION EXPLORER, logiciel spécifique à la cartographie cognitive.

Ce logiciel permet de mener l'ensemble des analyses de l'organisation des cartes cognitives. C'est un outil qui facilite le travail de l'analyste lorsque le nombre de cartes à établir est important.

¹⁸⁰ Bardin L., *Opt. cit.*, PUF, 2007, p 138.

¹⁸¹ Combessies J-C., *Opt.cit.*, La découverte, 2001, p 64.

¹⁸² Cossette P., *La carte cognitive idiosyncrasique* » in Cartes cognitives et organisations, Les Presses de l'Université Laval, 1994, p 119.

Il rend possible une certaine standardisation voire industrialisation des traitements mais, en aucun cas, il ne se substitue au chercheur au niveau de l'analyse. Il est surtout un facilitateur.

Le logiciel DECISION EXPLORER est surtout un outil de présentation, d'organisation, de structuration des cartes cognitives mais tout logiciel d'analyse qualitative requiert une codification préalable. Or, notre recherche étant exploratoire, il était difficile de définir préalablement des catégories d'items sans orienter en partie les résultats de notre recherche.

En conséquence, nous avons opté pour une méthode plus classique, déjà éprouvée par des chercheurs en sciences de gestion¹⁸³. Pour l'élaboration des cartes, nous avons effectué de nombreux allers et retours vers le texte d'origine afin de nous imprégner de l'ensemble du discours de nos interlocuteurs. Cette approche nous a permis de faire apparaître clairement les principaux concepts.

Pour l'établissement des cartes, nous avons fait le choix de procéder à des essais graphiques multiples (4 à 5 versions en moyenne par carte cognitive établie) surtout dans le but de les rendre le plus lisible possible compte tenu de notre objectif de les soumettre pour validation aux responsables financiers. Les échanges avec les responsables financiers relatifs aux cartes établies nous ont rassurés sur leur lisibilité.

Ces précisions montrent que la méthodologie de travail mise en œuvre nous a permis de réduire les biais potentiels à toute démarche de recherche.

II.2.1.4.4 Le choix du type de carte : individuelle ou collective

Par rapport à notre démarche méthodologique, ces deux cartes ne sont pas opposées mais complémentaires. Cossette (1994) considère que « la mise au point de cartes individuelles ... est une étape en vue de la fabrication d'une carte collective »¹⁸⁴.

¹⁸³ Moreau H.J.A., *L'introduction d'une logique de contrôle de gestion dans la gendarmerie nationale et dans les organismes de sécurité et de défense – Les attitudes et les problèmes rencontrés*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, 2001.

¹⁸⁴ Cossette P., *Opt. cit.*, Les Presses de l'Université Laval, 1994, p 117.

Concernant cette notion de « construction collective » (Cossette, 1994), nous avons écarté la carte stratégique dans la mesure où dans notre recherche, il aurait fallu que les responsables financiers se rencontrent pour négocier une carte collective, ce qui est difficilement réalisable dans le cadre de groupes de sociétés différents.

De même, nous avons écarté la carte composite dans la mesure, où de part son mode d'élaboration, elle ne nous semblait pas adaptée à l'analyse. En effet, selon Bougon et Komocar (1994), « la carte composite se construit en superposant les cartes individuelles les unes sur les autres de manière à juxtaposer les nœuds, les liens et les boucles qui se trouvent dans deux cartes individuelles ou plus »¹⁸⁵.

Or, superposer les cartes individuelles supposait que les concepts extraits des cartes individuelles afin de construire la carte composite soient homogènes et cette méthode pouvait être de nature à écarter des concepts spécifiques à chaque cas étudié. De plus, elle obligeait à agréger les données dans la mesure où les verbatim ne sont pas nécessairement identiques d'un responsable financier à un autre.

Nous avons préféré nous focaliser sur la carte individuelle pour analyser les données recueillies au cas par cas. La carte peut prendre la forme d'un graphique ou d'une matrice. Dans cette optique, nous avons construit la carte cognitive individuelle des responsables financiers en retenant les 50 concepts¹⁸⁶ qui revenaient le plus fréquemment dans les propos de ces responsables.

Nous précisons que seuls les liens négatifs sont représentés avec le signe (-)¹⁸⁷ et que nous avons fait le choix lors de la construction de chaque carte cognitive de retenir les expressions des personnes interviewées sans apporter de modifications afin de pouvoir dresser une représentation la plus vraie possible du schéma de pensée de nos interlocuteurs.

¹⁸⁵ Bougon M.G., Komocar J.M., *Les cartes cognitives composites* in *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, 1994, p 50.

¹⁸⁶ Nous nous sommes basés sur les résultats de travaux de chercheurs recensés par Allard-Poesi (*Opt.cit.*, Actes de la Conférence AIMS, 1996, p 27) ayant utilisé la méthode documentaire. Le nombre de concepts oscille entre 22 et 73 avec une moyenne arithmétique de 46 concepts. Ce choix est susceptible d'introduire un biais.

¹⁸⁷ Cossette (1994) utilise un autre type de représentation : le lien positif étant représenté par une flèche pleine (—→) et le lien négatif par une flèche creuse (—→).

Allard-Poesi (1996)¹⁸⁸ précise que « d'un point de vue pragmatique, conserver les variables telles qu'exprimées par le répondant ne peut qu'améliorer la validité de la carte ».

Nous avons vérifié également la structure des cartes cognitives élaborées en calculant¹⁸⁹ :

- la densité de la carte : nombre de liens/nombres de concepts ;
- la complexité de la carte : nombre de boucles.

Ces éléments sont synthétisés dans le tableau ci-après :

	Nombre de liens	Densité	Nombre de boucles
Carte cognitive responsable financier groupe acquéreur DISTRI	57	1,14	1 positive
Carte cognitive responsable financier groupe acquéreur VINI	64	1,28	Aucune boucle
Carte cognitive responsable financier groupe acquéreur CHAMP	62	1,24	Aucune boucle
Carte cognitive responsable financier groupe acquéreur SIDER	58	1,16	1 négative
Moyenne	60,25	1,205	

Tableau 29 : L'analyse de la structure des cartes cognitives des responsables financiers des groupes acquéreurs

¹⁸⁸ Allard-Poesi F., *Opt.cit.*, Actes de la Conférence AIMS, 1996, p 21.

¹⁸⁹ Allard-Poesi (*Opt.cit.*, Actes de la Conférence AIMS, 1996, p 7) indique la dimension complexité des cartes obtenues peut être appréhendée par le nombre de construits et de liens contenus dans une carte mais aussi par le nombre de boucles qu'elle comprend.

Les ratios de densité (nombre de liens/nombre de concepts) calculés montrent que le codage réalisé par nos soins permet d'obtenir des résultats très proches des standards rapportés par Allard-Poesi (1996), citant les travaux d'Eden et al. (1992) qui font état d'un ratio compris entre 1,15 et 1,20¹⁹⁰. Les ratios calculés sont compris entre 1,14 et 1,28 avec un ratio moyen de 1,205.

Le nombre de boucles, relativement faible, peut laisser penser que la vision des interviewés n'est pas très complexe. Cependant, ce résultat est fortement influencé par la méthode de recueil que nous avons retenue pour l'établissement des cartes, la méthode documentaire. Les méthodes d'entretien à priori permettent d'obtenir un nombre de boucles plus important (Allard-Poesi, 1996).

Les cartes ont ensuite été envoyées aux responsables financiers pour validation accompagnées d'un compte-rendu synthétique de deux pages environ afin de faciliter leur lecture. Verstraete (1998)¹⁹¹ indique que « le texte narratif a comme visée de permettre à un tiers d'appréhender la carte ».

Suite à cette présentation de la méthode retenue pour exploiter les données issues des entretiens, nous exposons celle mise en œuvre pour le traitement des autres données collectées (documents internes et externes, ...).

¹⁹⁰ Selon Allard-Poesi (*Opt.cit.*, Actes de la Conférence AIMS, 1996, p 7), ce ratio est un des éléments permettant d'apprécier la compétence du codeur.

¹⁹¹ Verstraete T., *Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil*, Congrès « Enseignement supérieur et PME », ESC Rennes, mars 1998, p 11.

II.2.2 Section 2 L'analyse des autres données par matrice chronologique

Au niveau de l'analyse de la structure des systèmes comptables, nous préférons opter pour une présentation sous forme d'une matrice¹⁹². Au niveau du choix du type de matrice, nous avons retenu la matrice chronologique qui comporte des colonnes organisées par périodes, séquentiellement, de telle sorte qu'on puisse savoir à quel moment un phénomène particulier a eu lieu (Miles et Huberman, 2005).

Dans notre recherche, il s'agit de comparer les systèmes comptables avant et après acquisition afin de mieux identifier la nature des modifications réalisées. Par conséquent, la matrice chronologique nous semble bien adaptée (cf. modèle ci-après).

Pour son élaboration, nous nous sommes basés sur notre revue de la littérature sur les systèmes comptables et leurs caractéristiques (Leclère, 1999 ; Tort, 2000 ; Grenier et Bonnebouche, 2004) :

- architecture générale : organisation administrative, comptable et financière ; outils de traitement ; travaux réalisés ;
- degré d'automatisation au niveau des traitements des opérations ;
- degré de centralisation.

¹⁹² « Les matrices comprennent essentiellement le croisement de deux ou plusieurs dimensions ou variables (avec souvent des sous-variables) et permettent de voir leur mode d'interaction » (Huberman et Miles, *Opt.cit.*, 2005, p 427).

**Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables
avant et après acquisition**

Société :

Caractéristiques	Avant acquisition	Après acquisition
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non		
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés		
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie)		
Automatisation de travaux comptables		
Règles et procédures internes de gestion		
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)		
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)		
Gestion de la trésorerie en euros et en devises		
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels)		

Tableau 30 : Tableau comparatif des systèmes comptables avant et après acquisitions

Ces deux méthodes, cartographie cognitive et matrice chronologique, ont été utilisées pour la première afin d'analyser chaque cas et pour la deuxième, nous avons procédé à une analyse à la fois des systèmes comptables du groupe acquéreur et des entreprises acquises.

Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre, nous avons présenté les méthodes spécifiques retenues pour analyser les données.

Le choix de la méthode d'analyse des données est fortement dépendante des matériaux collectés. Dans le cadre de notre démarche de recueil de données, nous avons collecté des matériaux très divers (compte-rendu d'entretiens, procédures, tableaux de bord, reporting, rapports d'activité, cartographie de systèmes d'information, organigramme,...). Au niveau du compte-rendu des entretiens, nous avons privilégié plusieurs lectures en surlignant les informations clés par rapport à notre thème de recherche.

Concernant les autres données, la matrice chronologique a été retenue comme méthode d'analyse des autres données recueillies par étude de documents in situ, par observation directe et par dans la mesure où nous souhaitons comparer les systèmes comptables avant et après acquisitions afin de mieux identifier la nature des changements réalisés.

Les tableaux comparatifs des systèmes comptables avant et après acquisitions ont été adressés pour validation aux responsables financiers.

C'est sur la base de l'ensemble de ces informations analysées que nous avons distingué les approches retenues par les groupes acquéreurs en matière d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions que nous exposons dans le chapitre suivant.

II.3 Chapitre 3 Analyse des données

Dans ce chapitre, nous présentons notre terrain de recherche, les différents cas sélectionnés et plus particulièrement les opérations de fusions ou d'acquisitions réalisées :

- le cas DISTRI (section 1) ;
- le cas VINI (section 2) ;
- le cas CHAMP (section 3) ;
- le cas SIDER (section 4).

Pour chaque cas, nous analysons les données recueillies sur le terrain selon nos différentes méthodes de collectes :

- entretiens ;
- études de documents in-situ ;
- observation directe ;
- études de documents externes.

Les entretiens, qu'il s'agisse de ceux réalisés avec les responsables financiers des groupes acquéreurs ou des entreprises acquises, font l'objet d'une analyse en utilisant la cartographie cognitive. Les autres données recueillies sont analysées en ayant recours à la matrice chronologique afin de dresser une comparaison des systèmes comptables des entreprises acquises et des groupes acquéreurs avant et après acquisitions.

Ces deux méthodes utilisées pour analyser les données ont été présentées dans le chapitre précédent.

II.3.1 Section 1 Le cas DISTRI

Dans cette section, l'analyse du cas DISTRI¹⁹³ s'articule en quatre étapes :

- une brève présentation du groupe (historique, métiers et organisation) et des entreprises acquises pouvant entrer dans le champ de notre étude : caractéristiques principales de ces entreprises (secteur d'activité, structure juridique, chiffre d'affaires, effectifs). Nous soulignons aussi la présence d'un responsable financier dans l'entreprise acquise au moment de l'acquisition ;
- l'analyse de la carte cognitive du responsable financier du groupe ;
- l'analyse comparative des systèmes comptables des entreprises acquises et du groupe DISTRI avant et après acquisitions ;
- une synthèse des éléments clés du management des systèmes comptables en phase post-acquisition.

II.3.1.1 Présentation du groupe et des opérations de fusions-acquisitions réalisées

Le groupe DISTRI intervient dans les domaines de la distribution des pièces détachées automobile, poids lourd et fournitures industrielles. C'est un groupe régional, filiale du groupe ATION contrôlé en totalité par ATIS, un holding financier dont le capital est détenu à 96 % par des fonds d'investissement (Goldman Sachs, Euromezzanine,) et par des distributeurs adhérents.

En effet, l'une des particularités du groupe ATION est qu'il gère un ensemble de réseaux, constitués de filiales et de distributeurs adhérents, dédiés à chacun des différents métiers (réseaux automobiles, réseaux poids lourd, réseaux industrie). Ce modèle est assez proche de celui des constructeurs automobiles avec des succursales détenues en propre et des concessions appartenant à des indépendants.

¹⁹³ Pour des raisons de confidentialité et comme nous nous y étions engagés lors de notre premier contact avec le responsable financier, certains noms ont été modifiés, notamment pour les sociétés non cotées.

Le groupe ATION propose par l'intermédiaire de sa centrale d'achat à ses filiales et adhérents une gamme complète de produits et équipements. Son chiffre d'affaires est assuré à hauteur de 60 % par les filiales et 40 % par les adhérents.

Sa clientèle est diversifiée :

- ateliers de réparation : garages, carrosseries, concessionnaires, centres automobiles ;
- ateliers intégrés d'entreprises ;
- collectivités locales, P.M.E., P.M.I., artisans, agriculteurs, transporteurs poids lourd, industries.

Depuis plusieurs années, le groupe ATION par l'intermédiaire de certaines de ses filiales procède à des acquisitions pour diminuer le poids des distributeurs adhérents dans son chiffre d'affaires. Il a également partagé le territoire français en huit régions, avec pour objectif à terme, une seule société par région, cette mise en œuvre s'effectuant à des rythmes différents selon les contraintes rencontrées : structure juridique, compétences des équipes en place,

Au niveau de la région nord est, le groupe DISTRI, filiale du groupe ATION, a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros, emploie 500 salariés et gère 32 établissements. Les dirigeants du groupe DISTRI dispose d'une autonomie importante, dans les domaines commerciaux et logistiques et en matière d'acquisitions. Ils doivent rendre compte de leurs résultats financiers.

Le groupe DISTRI s'est constitué par acquisitions successives depuis 2000. Dans toutes les opérations, l'objectif est de prendre le contrôle de la totalité du capital afin de ne pas avoir d'actionnaires minoritaires.

Lors du premier entretien avec le responsable financier de ce groupe, celui-ci nous a listé les différentes acquisitions ou fusions effectuées au cours de la période 2000-2007 et ceci a enrichi notre base de données car la seule opération que nous connaissions initialement était celle issue de notre recherche documentaire, la fusion avec la société HT. Comme le soulignent Miles et Huberman (2005), chaque cas peut posséder en son sein des mini-cas.

Nos restrictions par rapport à cette extension de notre échantillon initial peuvent être l'introduction d'un biais lié à l'ancienneté de certaines opérations. Etudier en 2007 des acquisitions effectuées en 2000, est-ce raisonnable ? Les informations recueillies seront-elles pertinentes ? Nous répondons par l'affirmative dès lors que notre interlocuteur, le responsable financier a pris ses fonctions en 2000, année de la première acquisition, celle de la société AS.

Par conséquent, il nous semble à même de nous renseigner sur le déroulement des opérations. De plus, par rapport à notre problématique de recherche « comment les groupes acquéreurs « managent » les systèmes comptables dans le cadre de la phase post-acquisition des fusions-acquisitions ? », étudier sur une période plusieurs opérations initiées par un groupe est un des moyens pour appréhender des similarités ou des différences au niveau de ce management.

Ces premières constatations montrent que notre dispositif de collecte s'est enrichi au fur et à mesure de nos entretiens et de nos visites avec la possibilité d'accéder à certaines archives pour mieux appréhender l'évolution des pratiques de ce groupe en matière de management des systèmes comptables dans le cadre d'une opération de fusion-acquisition.

Cette extension de notre terrain de recherche de cas à des mini-cas peut être appréhendée en prenant connaissance du tableau ci-après qui recense les principales caractéristiques¹⁹⁴ des opérations de fusions-acquisitions réalisées :

- nom de l'entreprise acquise ;
- année d'acquisition ;
- type d'opération : fusion ou acquisition ;
- type d'entreprise acquise : société ou entreprise individuelle ;
- secteur d'activité ;
- chiffre d'affaires ;

¹⁹⁴ Les informations significatives apparaissent en caractère gras.

- effectifs ;
- présence d'un responsable financier au moment de l'acquisition.

Entreprises acquises	Date acquisition	Type d'opération : Fusion/ Acquisition	Type d'entreprise acquise : Société/ Entreprise individuelle	Secteur d'activité	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Effectifs	Présence d'un responsable financier au moment de l'acquisition
AS	2000	Acquisition	Société	idem groupe acquéreur	3	20	Non
DT	2000	Acquisition	Société	idem groupe acquéreur	2,8	18	Non
AB	2001	Acquisition	Société	idem groupe acquéreur	1,5	10	Non
DH	2002	Acquisition	Société	Montage de bennes, grues, appareils de levage¹⁹⁵	1,5	7	Non
RY	2004	Acquisition	Entreprise individuelle (achat du fonds de commerce)	idem groupe acquéreur	3,5	24	Non
LE	2004	Acquisition	Entreprise individuelle (achat du fonds de commerce)	idem groupe acquéreur	6	47	Non
HT	2006	Fusion	Société	idem groupe acquéreur	11	93	Oui assisté de trois comptables gérant 4 établissements

Tableau 31 : Les fusions-acquisitions réalisées par DISTRI retenues dans le cadre de notre étude

Une précision importante : nous n'avons pas retenu toutes les opérations de fusions et acquisitions concernant ce groupe dans la mesure où certaines d'entre elles étaient la conséquence d'opération de restructuration interne. A titre d'exemple, la société DH acquise en 2002 a été absorbée en 2004 par le groupe DISTRI. Dans le prolongement de cette présentation des opérations de fusions-acquisitions conduites par le groupe DISTRI, nous présentons la carte cognitive du responsable financier et le résumé l'accompagnant, rendant plus aisé sa lecture.

¹⁹⁵ Cette société a été acquise afin de créer des synergies dans le domaine de la maintenance hydraulique pour les camions.

II.3.1.2 L'analyse de la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur DISTRI

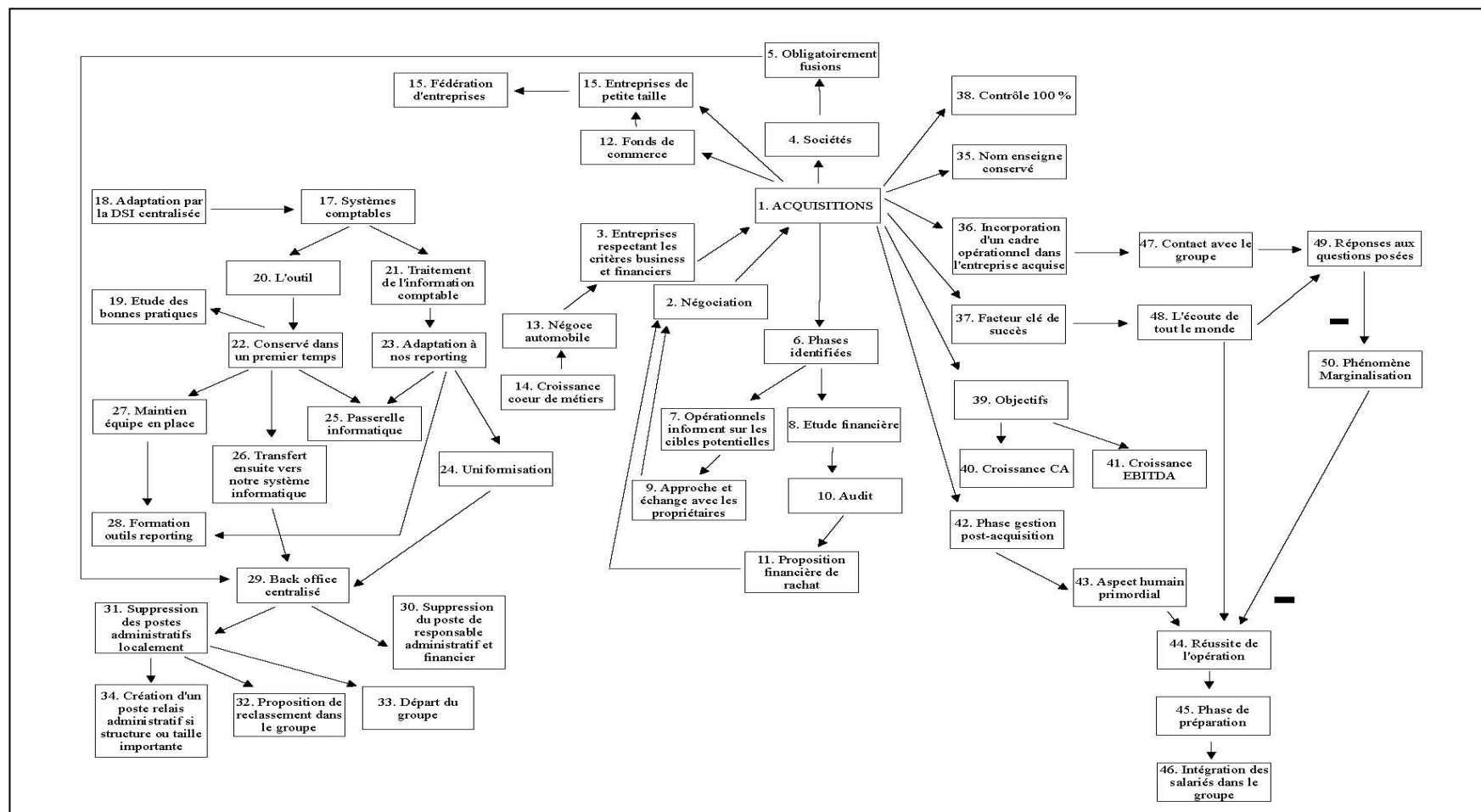


Figure 25 : Carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur DISTRI

Tableau 32 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur DISTRI

La carte cognitive du responsable financier de l'entreprise étudiée s'organise clairement autour d'un concept principal, acquisitions (1) et de deux concepts secondaires, back office centralisé (29) et outil informatique conservé dans un premier temps (22).

Les acquisitions (1) portent sur des entreprises respectant les critères business et financiers (3) dans le négoce automobile (13), c'est à dire une croissance externe dans le cœur de métiers (14). Ce concept s'individualise en tant que queue (facteur influençant).

Deux phases préalables aux acquisitions identifiées dans le cadre de la négociation (2) :

- les opérationnels informent sur les cibles potentielles (7), ce qui conduit à approcher et à échanger avec les propriétaires (9) ;
- une étude financière (8) est réalisée avec un audit (10) pour aboutir à une proposition financière de rachat (11).

Nos objectifs (39) en matière d'acquisition sont la croissance du chiffre d'affaires (40) et de l'EBITDA (41). Les entreprises acquises, soit des sociétés (4), soit des fonds de commerce (15), le sont dans un but de réaliser obligatoirement des fusions (5) ; le nom commercial de l'entreprise étant conservé (35). Ce sont des entreprises de petite taille (15), typiques de la notion de fédération d'entreprises (16).

Dès l'acquisition effectuée, nous incorporons un cadre opérationnel dans l'entreprise acquise (36) afin de faciliter le contact avec le groupe (47), l'écoute de tout le monde (48) et de donner des réponses aux questions posées (49). L'écoute de tout le monde est soulignée comme un des facteurs clés de succès (37) des acquisitions et favorise la réussite de l'opération (44). Le fait de ne pas répondre aux questions posées (49) entraîne un phénomène de marginalisation (50) qui peut remettre en cause le succès de l'opération (44).

Cette phase gestion post-acquisition (42) où l'aspect humain est primordial (43) conditionne la réussite de l'opération (44) sous réserve dès la phase de préparation (45) de réfléchir à l'intégration des salariés dans le groupe (46). Ce concept s'individualise comme un but à atteindre (tête).

Les acquisitions ont également une influence importante au niveau des systèmes comptables (17) séparés en deux critères : l'outil (20) et le traitement de l'information comptable (21). Le premier est conservé dans un premier temps (22) avec un maintien de l'équipe en place (27) et une étude des bonnes pratiques (19) conduisant à leur adaptation par la DSI (Direction des Services Informatiques) centralisée (18) au niveau de nos systèmes comptables (17). C'est une boucle amplificatrice.

Deuxième critère au niveau des systèmes comptables (17), le traitement de l'information comptable (21) avec une adaptation à nos reporting (23) dans une optique d'uniformisation (24), ce qui nécessite compte tenu du fait que l'outil est conservé dans un premier temps (22) une passerelle informatique (25) et une formation aux outils reporting du groupe (28) pour l'équipe maintenue en place (27).

Ensuite, un transfert de l'outil vers notre système informatique (26) et l'uniformisation du traitement de l'information comptable dans l'optique du reporting conduisent vers notre back office centralisé (29) prolongement des fusions (5). Ceci se traduit par la suppression des postes administratifs localement (31) et notamment du poste de RAC (Responsable Administratif et Comptable) (30), des propositions de reclassement dans le groupe (32), la création d'un poste de relais administratif si la taille le permet (34) voire le départ du groupe (33).

Tableau 32 (suite) : Le texte accompagnant la carte cognitive
du responsable financier du groupe acquéreur DISTRI

La carte cognitive permet de faire émerger deux concepts¹⁹⁶ principaux avec 5 liens chacun par rapport au management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions :

- le « back office centralisé » ;
- « l’outil informatique conservé dans un premier temps ».

Ces deux concepts traduisent la volonté du groupe de procéder dans les meilleurs délais à une intégration des systèmes comptables de l’entreprise acquise. Cette intégration est réalisée en deux étapes :

- première étape : la conservation des systèmes comptables existants ;
- deuxième étape : l’adoption des systèmes comptables du groupe acquéreur.

Dans la première étape, il s’agit d’abord d’étudier les systèmes comptables existants, ce qui se traduit par « le maintien de l’équipe en place » et la mise en œuvre d’une « passerelle informatique ». Effectivement, pendant la phase post-acquisition, ce groupe est confronté, comme n’importe quelle entreprise qui vient de réaliser une opération de fusion ou d’acquisition, au délicat problème que constitue la récupération d’informations en provenance de tiers, c’est à dire d’une entreprise nouvellement acquise qui intègre le périmètre de gestion d’un groupe.

Dès lors, il semble essentiel afin de suivre les activités de cette nouvelle filiale d’organiser cette remontée d’informations. C’est l’un des objectifs affichés par le responsable financier de ce groupe, couplé au fait que les deux objectifs liés aux acquisitions sont clairement annoncés : « croissance chiffre d’affaires » et « croissance EBITDA ».

Objectif d’autant plus affirmé que le groupe DISTRI est filiale d’un groupe et qu’il doit rendre des comptes avec la transmission d’états de gestion mensuels. C’est une contrainte de gestion forte qui pèse sur le groupe DISTRI.

¹⁹⁶ Les concepts extraits de la carte cognitive apparaissent dans notre propos entre guillemets « » afin de ne pas les confondre avec nos propres commentaires et les verbatim des responsables financiers mis en évidence en italique.

Pour remplir cet objectif, en complément de la « passerelle informatique » et du « maintien des équipes en place », ce groupe met en place dans les premières semaines qui suivent l'acquisition une « formation aux outils reporting du groupe ». Il met à profit ce temps pour « l'étude des bonnes pratiques » de l'entreprise acquise conduisant, le cas échéant, à leur « adaptation par la Direction des Services Informatiques » et leur intégration éventuelle dans les systèmes comptables du groupe DISTRI.

Cela permet également de préparer la deuxième phase : l'adoption des systèmes comptables du groupe acquéreur par l'entreprise acquise.

Concrètement, les entreprises acquises changent d'outils en adoptant le P.G.I. Movex, ce qui conduit de fait à une « uniformisation » du traitement de l'information comptable. C'est le point de passage obligatoire vers le « back office centralisé ».

Cette centralisation au niveau du groupe DISTRI des systèmes comptables de l'acquis est un facteur influençant important au niveau de l'organisation de la gestion administrative et comptable puisque qu'elle se traduit par la « suppression des postes administratifs localement », y compris la « suppression du poste de responsable administratif et financier ». Une suppression qui a trois conséquences au niveau de la gestion des ressources humaines en phase post-acquisition :

- la « création d'un poste relais administratif si la structure ou la taille sont importantes » ;
- une « proposition de reclassement dans le groupe », au sein de la direction administrative et financière du groupe DISTRI ;
- le « départ du groupe », soit sous forme de démission ou de licenciement lorsque le salarié n'a pas accepté la proposition de reclassement.

Il est également à noter, d'après les éléments ci-dessus extraits de la carte cognitive, que la taille de l'entreprise acquise pourrait jouer un rôle important au niveau du management des systèmes comptables. L'analyse des systèmes comptables avant et après acquisitions doit nous permettre d'affiner notre analyse.

II.3.1.3 L'analyse comparative des systèmes comptables avant et après acquisitions

Chaque acquisition effectuée par ce groupe a fait l'objet d'une analyse des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisitions. Nous avons sélectionné, à titre d'exemple, deux acquisitions parmi les sept effectuées¹⁹⁷ par ce groupe :

- l'acquisition de l'entreprise DH en 2002 opérant dans un secteur d'activité différent de celui du groupe acquéreur (cf. tableau 33);
- la fusion avec l'entreprise HT en 2006 (cf. tableau 34).

Nous avons aussi dressé une synthèse de l'évolution des systèmes comptables du groupe acquéreur DISTRI après les sept acquisitions effectuées entre 2000 et 2007.

II.3.1.3.1 L'analyse des systèmes comptables des entreprises acquises avant et après acquisitions

Tableau 33 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisition de l'entreprise DH par le Groupe DISTRI¹⁹⁸

Caractéristiques	Entreprise DH avant acquisition par DISTRI	Entreprise DH après acquisition par DISTRI
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	1 comptable pour les travaux comptables de base (comptabilité tiers et comptabilité de trésorerie) Travaux externalisés réalisés par un expert-comptable	Gestion comptable et financière centralisée au siège de DISTRI Maintien d'un collaborateur relais administratif chargé des approvisionnements et de la caisse
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Gestion informatique autonome	Transfert sur le système d'information « programmes maison » sous AS 400 de DISTRI

¹⁹⁷ Les tableaux comparatifs des systèmes comptables avant et après acquisitions relatifs aux cinq autres entreprises acquises figurent en annexes 2 à 5 pages 386 à 394.

¹⁹⁸ Dans ce tableau, les changements apportés au niveau des systèmes comptables de l'entreprise acquise après acquisition ont été surlignés en caractère gras.

Caractéristiques	Entreprise DH avant acquisition par DISTRI	Entreprise DH après acquisition par DISTRI
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Travaux administratifs de base : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels	Transfert à DISTRI de tous les travaux administratifs et comptables hormis la gestion des approvisionnements (commandes et validation des factures) et de la caisse
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,	Aucune	Télétransmission bancaire sur Post Banque Génération automatique des règlements fournisseurs et clients
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Règles de gestion allégées : suivi des heures réalisées validation des factures fournisseurs contrôle de la caisse
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Aucune	Aucune
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Elaboration d'un budget prévisionnel
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	Intégration dans le système de gestion de trésorerie du groupe DISTRI avec compte courant filiale
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Elaboration d'un tableau de bord mensuel simplifié pour le suivi du chiffre d'affaires et du résultat

Tableau 33 (suite) : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisition de l'entreprise DH par le Groupe DISTRI

En étudiant les systèmes comptables de l'entreprise DH et plus particulièrement en comparant son organisation comptable et financière avant et après acquisition par le groupe DISTRI, nous constatons qu'un poste de relais administratif a été maintenu sur place, ne serait-ce que pour gérer les approvisionnements et la caisse.

Il est à noter qu'au niveau de cette entreprise les travaux administratifs et comptables relatifs à l'établissement des déclarations sociales et fiscales et aux comptes annuels étaient déjà assurés par un cabinet d'expertise comptable avant la prise de contrôle par DISTRI. Il en est de même pour les autres entreprises acquises par ce groupe avec parfois une variante, le collaborateur relais administratif gère également la facturation clients.

Par ailleurs, les autres changements apportés aux systèmes comptables de l'entreprise acquise DH traduisent parfaitement la volonté centralisatrice du groupe DISTRI dans la mesure où ce dernier a imposé ses outils de traitement de l'information comptable et financière et ses méthodes de gestion. La taille de l'entreprise DH avec un chiffre d'affaires de 1,5 million d'euros et un effectif de sept personnes ainsi que le faible développement de ses systèmes comptables (gestion en partie externalisée) ne laissait guère d'autres possibilités au groupe DISTRI. Même si les dirigeants du groupe avaient eu la volonté de laisser une certaine autonomie à cette nouvelle filiale, il aurait été impossible à son dirigeant de répondre aux exigences du groupe en matière de transmission des informations comptables et financières pour la production du reporting mensuel groupe.

Enfin, nous observons que le secteur d'activité différent de celui du groupe acquéreur DISTRI n'a pas influencé le mode d'intégration de ses systèmes comptables.

Le constat est-il le même pour une autre opération de fusion-acquisition effectuée par le groupe DISTRI, la fusion avec l'entreprise HT ? L'analyse comparative des systèmes comptables avant et après acquisition peut nous éclairer sur ce point (cf. tableau ci-après).

Tableau 34 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisition de l'entreprise HT par le groupe DISTRI

Caractéristiques	Entreprise HT avant fusion avec DISTRI	Entreprise HT après fusion avec DISTRI
<p>Organisation comptable et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - centralisée ou non - externalisée ou non 	<p>1 directeur administratif et financier et 3 comptables</p>	<p>La gestion comptable et financière est centralisée au siège de DISTRI. Le DAF (directeur administratif et financier) devient responsable logistique régional et l'un des trois comptables devient collaborateur relais administratif chargé des approvisionnements, de la facturation clients et de la caisse</p>
<p>Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés</p>	<p>Gestion informatique autonome réalisée sur le PGI Movex</p>	<p>Particularité : société absorbante et société absorbée déjà sur le même PGI. Un seul changement technique : la société devient un magasin au niveau du système d'information de DISTRI</p>
<p>Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels</p>	<p>Intégralité des travaux administratifs et comptables : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels</p>	<p>La disparition de l'entité juridique HT entraîne la suppression de l'établissement des comptes annuels et des déclarations fiscales Egalement fin du mandat de commissariat aux comptes</p>
<p>Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,</p>	<p>Travaux automatisés : télétransmission bancaire en Etébac 3 utilisation de lettres-chèques rapprochements bancaires</p>	<p>Changements techniques : La disparition de l'entité juridique entraîne de fait l'arrêt de la télétransmission bancaire car plus de compte bancaire propre Mise en place de la génération automatique des règlements fournisseurs</p>

Caractéristiques	Entreprise HT avant fusion avec DISTRI	Entreprise HT après fusion avec DISTRI
Règles et procédures internes de gestion	Manuel de procédures pour le suivi du CA et de la marge	Manuel de procédures pour le suivi du CA et de la marge Autres règles de gestion : suivi des heures réalisées validation des factures fournisseurs contrôle de la caisse
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Uniquement pour la valorisation des stocks à la clôture de l'exercice (car obligation légale)	Mise en place d'une comptabilité analytique permettant d'obtenir un compte de résultat par magasin Changement de méthode de valorisation des stocks : aux meilleures conditions de vente
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Budget prévisionnel pour la société	Elaboration d'un budget prévisionnel par magasin
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Gestion de la trésorerie uniquement en euros	La fusion entraîne de fait l'arrêt de la gestion de trésorerie via un compte courant filiale car HT n'a plus de compte bancaire propre
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Tableau de bord mensuel pour la société à destination du groupe : chiffre d'affaires et résultat à partir d'une extraction du PGI Movex	Intégration dans le système de reporting du groupe DISTRI (éléments par site et par magasin) : chiffre d'affaires à J + 3 résultat, bilans, ratios, crédits clients pour l'enseigne HT à J + 8

Tableau 34 (suite) : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisition de l'entreprise HT par le groupe DISTRI

La lecture de ce tableau montre que la taille de l'entreprise acquise n'a que peu d'influence au niveau de l'intégration de ses systèmes comptables. En effet, bien que cette entreprise représente l'acquisition la plus importante du groupe DISTRI avec un chiffre d'affaires de 11 millions d'euros et un effectif de 97 personnes contre respectivement 3 millions et 21 en moyenne pour les six autres entreprises acquises, l'impact est pratiquement le même que dans les autres entreprises acquises avec une forte centralisation de la gestion administrative, comptable et financière.

Il est à préciser, concernant l'entreprise HT, que la fusion a entraîné de facto la suppression de travaux comptables tels que l'établissement des comptes annuels et des déclarations fiscales. C'est un des éléments qui explique les modifications importantes au niveau des travaux comptables et financiers, y compris le contrôle de gestion, réalisés par les collaborateurs de la direction administrative et financière de HT puisqu'ils ont été transférés au siège du groupe DISTRI, entraînant de fait plusieurs départs. Ainsi, sur un effectif de quatre personnes, une seule est restée pour prendre en charge le poste de correspondant administratif.

Cette manière de gérer les ressources humaines en phase post-acquisition est en contradiction avec des concepts qui apparaissent dans la carte cognitive tels que « l'aspect humain primordial » qui influence la « réussite de l'opération ». Ainsi, pour certains collaborateurs, passer du statut de comptable, certes même dans une petite structure où il s'agit essentiellement de travaux comptables de base (comptabilité tiers et comptabilité de trésorerie), à celui de correspondant administratif, a entraîné leur départ. D'après le responsable financier, « *statistiquement, on a 50 % des gens qui partent et 50 % des gens qui prennent un autre poste* ».

Autre constat effectué à partir de l'analyse de la carte cognitive : l'acquisition de sociétés est réalisée dans une optique de rationalisation de l'organisation comptable et financière puisqu'il s'agit d'acquérir la totalité du capital (« contrôle 100 % ») afin de réaliser « obligatoirement des fusions ». Ce qui n'est pas neutre au niveau des systèmes comptables car cela explique la logique d'uniformisation qui prédomine en phase post-acquisition avec l'accent mis sur le transfert vers le « back office centralisé ». A titre d'exemple, la société DH acquise en 2002 a fait l'objet d'une fusion interne en 2004. Pour cette entreprise, la fusion interne n'a pas entraîné de modifications au niveau de ses systèmes comptables gérés en local puisque le transfert avait déjà été réalisé en 2002. Dans ce cas, l'uniformisation effectuée pendant la phase post-acquisition facilite implicitement l'évolution juridique du groupe dès lors que l'on souhaite procéder ensuite à des fusions internes.

Ce constat est matérialisé par l'analyse des systèmes comptables du groupe DISTRI sur l'ensemble de la période d'acquisition qui s'étend de 2000 à 2007 (cf. tableau ci-dessous).

II.3.1.3.2 L'analyse des systèmes comptables du groupe acquéreur DISTRI avant et après acquisitions

L'ensemble des informations collectées sur l'évolution des systèmes comptables de ce groupe est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 35 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après fusions-acquisitions du groupe DISTRI

Caractéristiques	Avant les fusions-acquisitions réalisées début 2000	Après les fusions-acquisitions réalisées fin 2007
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Direction administrative et financière avec 1 directeur administratif et financier et une équipe de 4 comptables	Changements réalisés : Mise en place progressive d'un back office centralisé avec une équipe de 23 personnes pour gérer en final 32 points de vente et 4 centres de coûts
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Programmes « maison » sous AS 400 pour la gestion commerciale, la comptabilité et la gestion de la paie	Outils mis en place : En 2005, Progiciel de gestion intégré Movex pour la gestion commerciale (achat-revente) et la comptabilité ESS base (base de données financières) pour la construction du reporting Data Warehouse pour la base de données commerciale et le reporting commercial Logiciel Hypérion (HFM) pour la consolidation Logiciel Etat Fi pour la liasse fiscale Logiciel XRT pour la gestion de la trésorerie
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie)	Tous travaux administratifs et comptables : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels	Aucun changement

Caractéristiques	Avant les fusions-acquisitions réalisées début 2000	Après les fusions-acquisitions réalisées fin 2007
Automatisation de travaux : télétransmission génération écritures comptables,	Télétransmission bancaire sur Post Banque	Changements réalisés : Rapprochements bancaires en 2003 Télétransmission bancaire en Etébac 3 via le logiciel XRT Génération automatique des règlements fournisseurs sur le PGI Movex Saisie des commandes clients sur l'internet Réseau intranet
Règles et procédures internes de gestion	Aucune formalisée par écrit	Mise en place de nombreuses procédures : gestion des commandes fournisseurs gestion des commandes clients suivi journalier du CA et des marges par magasin suivi des heures réalisées dans les points de vente établissement du reporting maj informations dans Movex
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Comptabilité analytique sur Excel mais peu détaillée	Mise en place d'une comptabilité analytique détaillée permettant d'obtenir un compte de résultat par point de vente
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Budget prévisionnel par société	Mise en place d'un contrôle budgétaire avec un budget par société et un compte de résultat prévisionnel par magasin ou point de vente
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Gestion de la trésorerie uniquement en euros par entité juridique	Mise en place d'une gestion de trésorerie consolidée avec compte courant filiale
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels)	Aucun	Mise en place d'un système de reporting pour le groupe DISTRI avec Business Review devant la direction générale du groupe

Tableau 35 (suite) : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après fusions-acquisitions du groupe DISTRI

Nous remarquons que les systèmes comptables ont accompagné l'évolution juridique du groupe DISTRI. Au niveau de l'organisation administrative et comptable, la centralisation a entraîné une forte progression des effectifs entre 2000 (année des premières acquisitions) et 2007 puisque les effectifs de la direction administrative et financière sont passés de cinq à vingt-trois personnes.

En effet, le transfert des travaux comptables et financiers des entreprises acquises a rendu nécessaire le recrutement de collaborateurs afin de prendre en charge au siège du groupe DISTRI ces nouvelles missions. Elle s'est accompagnée également d'une évolution des outils de traitement de l'information comptable et financière. Le groupe DISTRI s'est doté d'un progiciel de gestion intégré MOVEX et de progiciels pour gérer la trésorerie, la consolidation et le reporting.

En complément de l'évolution de l'architecture technique, le groupe a défini des procédures (exemples : gestion des commandes fournisseurs, gestion des commandes clients) afin d'organiser la gestion des opérations en local dans les entreprises acquises et la remontée des informations vers le siège.

Les systèmes comptables ont aussi évolué au niveau des informations produites. La mise en place d'un contrôle budgétaire, d'une gestion de trésorerie consolidée et d'un reporting mensuel destiné à la société mère du groupe DISTRI, la société ATION, illustrent ces nouveaux besoins informationnels, conséquence d'une augmentation sensible du nombre d'établissements à gérer.

Nous sommes ainsi passés d'une logique mono-entreprise en 2000 à une logique multi-entreprises en 2007. Ces changements s'inscrivent dans l'évolution souhaitée par le groupe ATION afin de constituer un groupe par région capable de gérer l'ensemble des flux financiers.

L'ensemble de nos observations issues de l'analyse de la carte cognitive du responsable financier et des systèmes comptables avant et après acquisitions nous amène à distinguer quelques éléments clés sur le management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions par ce groupe acquéreur.

II.3.1.4 Les éléments clés

L'ensemble des observations effectuées à partir de l'analyse de la carte cognitive et des tableaux comparatifs des systèmes comptables avant et après acquisitions peut être synthétisé comme suit :

- dès l'acquisition réalisée, le groupe DISTRI organise dans les premières semaines la récupération des informations comptables et financières en provenance de l'entreprise acquise afin de satisfaire à ses obligations en matière de reporting mensuel groupe ;
- l'utilisation, au niveau du groupe, du P.G.I. Movex conduit à une uniformisation des pratiques des entreprises acquises en matière de traitement de l'information comptable et financière ;
- la taille de l'entreprise acquise n'influence que très légèrement le niveau d'intégration de ses systèmes comptables ;
- les changements apportés aux missions des collaborateurs des services comptables et financiers des entreprises acquises entraînent de nombreux départs ;
- l'uniformisation des systèmes comptables en phase post-acquisition facilite à terme la réorganisation juridique du groupe et rend plus aisée les fusions internes ;
- les systèmes comptables du groupe DISTRI ont considérablement évolué suite à ces opérations de fusions-acquisitions en devenant des systèmes comptables groupe.

Tableau 36 : Synthèse éléments clés du management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions par le groupe DISTRI

II.3.2 Section 2 Le cas VINI

Dans cette section, l'analyse du cas VINI¹⁹⁹ s'articule en non pas quatre étapes mais en cinq étapes dans la mesure où au niveau de ce groupe, l'analyse des données collectées offre une palette plus importante que le groupe précédent, le groupe DISTRI, en terme de production de résultats, dans la mesure où nous avons quatre cartes cognitives à notre disposition : une pour le responsable financier du groupe acquéreur et trois pour les responsables financiers des entreprises acquises :

- une brève présentation du groupe (historique, métiers et organisation) et des entreprises acquises pouvant entrer dans le champ de notre étude : caractéristiques principales de ces entreprises (secteur d'activité, structure juridique, chiffre d'affaires, effectifs). Nous soulignons aussi la présence d'un responsable financier dans l'entreprise acquise au moment de l'acquisition.
- l'analyse de la carte cognitive du responsable financier du groupe ;
- l'analyse comparative des systèmes comptables des entreprises acquises et du groupe VINI avant et après acquisitions ;
- une synthèse des éléments clés du management des systèmes comptables en phase post-acquisition.

II.3.2.1 Présentation du groupe et des opérations de fusions-acquisitions réalisées

Le groupe VINI est un groupe familial indépendant dont l'activité relève des vins et spiritueux, qui a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de près de 180 millions d'euros en 2006 et qui emploie plus de 600 personnes. Il est à préciser que l'actuel directeur général a succédé à son père en 2006.

¹⁹⁹ Pour des raisons de confidentialité et comme nous nous y étions engagés lors de notre premier contact avec le responsable financier, certains noms ont été modifiés, notamment pour les sociétés non cotées.

Le changement s'est accompagné par une réorganisation et un rôle croissant dévolus à une société du groupe, TR. Elle existait auparavant puisque du champagne était distribué sous ce nom mais elle est désormais la société mère du groupe, en réalité une société holding qui n'a que quatre salariés : les dirigeants du groupe TR.

La société TR contrôle près de 70 % du capital du groupe VINI qui contrôle les filiales et dans lequel sont concentrés les directions fonctionnelles.

Uniquement présent pendant plus de deux siècles dans le secteur du champagne, le groupe VINI a commencé à diversifier ses activités à partir des années 1990 avec l'acquisition du domaine RP au Portugal.

En prenant le contrôle de cette entreprise, le groupe VINI posait la première pierre de ce qui allait devenir ensuite un de ses objectifs stratégiques majeurs : ne plus être uniquement un groupe centré sur le secteur du champagne mais élargir son activité plus largement aux vins et spiritueux.

Cette réorientation se concrétise par d'autres acquisitions, cette fois dans le vin de Bordeaux avec les châteaux HB en 1992 et LSS en 1995. Néanmoins, le groupe sait aussi saisir des opportunités. La crise sévère du début des années 1990 dans le secteur du champagne lui offre la possibilité de prendre le contrôle de CD en 1993.

Ensuite, nous observons une pause dans les acquisitions puisque la prochaine, la société S dans le vignoble bordelais, a lieu en 2003. Dès lors, les acquisitions s'accroissent avec celles de DO en 2004 dans le vignoble provençal, de Château PL en 2006 dans le vignoble bordelais et de la SCIN en 2007 dans le vignoble champenois.

Il est à noter que la pause dans les acquisitions observée entre 1995 et 2003 est due à l'absence d'une politique de croissance externe intensive ; il s'agit surtout de saisir des opportunités au cas par cas.

Au niveau juridique, l'objectif de toute acquisition chez VINI est de prendre le contrôle, dans la mesure du possible, de l'intégralité du capital de la société acquise afin d'avoir toute latitude au niveau de sa gestion, c'est-à-dire de ne pas avoir de compte à rendre à des actionnaires minoritaires.

Les exceptions à ce principe sont rares (exemple : DO) et lorsque le groupe ne peut pas, lors de l'acquisition, acheter 100 % des actions, il complète sa participation par d'autres rachats les années suivantes afin de parvenir, si possible, à un contrôle total. Un exemple est révélateur de cette logique de contrôle capitalistique : la participation dans le capital de CD acquis en 1993, qui était initialement de 61,73 %, est passée à 80,75 % en 1996, à 87,31 % en 1997, puis 99,47 % en 1999.

Fin 2007, ce groupe contrôlait 29 filiales et avait réalisé en France 7 opérations d'acquisitions entre 1992 et 2007. Quatre de ces acquisitions étaient des sociétés du vignoble bordelais, deux du vignoble champenois et une du vignoble provençal.

Les entreprises acquises sont des sociétés de taille diverse avec des effectifs compris entre 2 et 136 personnes mais trois sont déjà des groupes avec des filiales et des établissements (CD a deux filiales et un établissement ; PL, deux filiales ; DO, 2 filiales et trois établissements).

Nous constatons que ces acquisitions sont opérées dans un secteur qui n'est pas nécessairement celui du champagne, sans qu'il y ait nécessairement volonté de négliger le métier historique du groupe ; la dernière acquisition en étant un bel exemple. Il s'agit surtout de saisir des opportunités qui peuvent se présenter en termes d'acquisitions.

Nous dressons ci-après un tableau récapitulatif de ces acquisitions réalisées par ce groupe que nous étudions :

Entreprises acquises	Date acquisition	Type d'opération : Fusion/ Acquisition	Type d'entreprise acquise : Société/ Entreprise individuelle	Secteur d'activité	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Effectifs	Présence d'un responsable financier au moment de l'acquisition
HB	1992	Acquisition	Société	Château du Bordelais	Aucun ²⁰⁰	Aucun ²⁰¹	Non
CD	1993	Acquisition	Société	Dominante champagne mais avec un établissement producteur dans le vignoble rhodanien	34	136	Oui assisté de trois comptables gérant 1 filiale acquise en 1998 et 1 établissement
LSS	1995	Acquisition	Société	Château du Bordelais	3,1	26	Non
S	2003	Acquisition	Société	Château du Bordelais	0,1	4	Non
DO	2006	Acquisition	Société	Vignoble provençal	6,8	7	Oui assisté de trois secrétaires-comptables gérant 3 établissements
PL	2004	Acquisition	Société	Château du Bordelais	21	83	Oui assisté de quatre comptables (dont une à mi-temps) gérant 2 filiales dont 1 domaine viticole en Afrique du Sud
SCIN	2006	Acquisition	Société	Champagne	0,2	2	Non

Tableau 37 : Les fusions-acquisitions réalisées par VINI retenues dans le cadre de notre étude

Il est à préciser que dans le prolongement de ces acquisitions, le groupe VINI n'a procédé à aucune fusion interne.

²⁰⁰ Les actifs (le vignoble) ont été repris par LSS.

²⁰¹ Les travaux sont sous-traités à LSS.

Comme pour le groupe DISTRI, notre terrain s'est enrichi avec l'adjonction de mini-cas au cas envisagé initialement en tant que support d'étude. Nos restrictions par rapport à cette extension de notre échantillon initial auraient pu être liées à l'introduction d'un biais lié à l'ancienneté de certaines opérations.

Nos entretiens nous ont rassurés sur cet aspect dans la mesure où nous pouvions rencontrer les acteurs en poste au moment de ces acquisitions. Ainsi, le responsable financier de CD était chef-comptable de l'entreprise en 1993, le responsable financier de DO était responsable comptable en 2004 et le responsable financier de PL était directeur financier en 2006.

Notre analyse du management des systèmes comptables par le groupe VINI débute par l'exploitation de la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur (cf. figure 28 ci-après) et du texte l'accompagnant.

II.3.2.2 L'analyse de la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur VINI

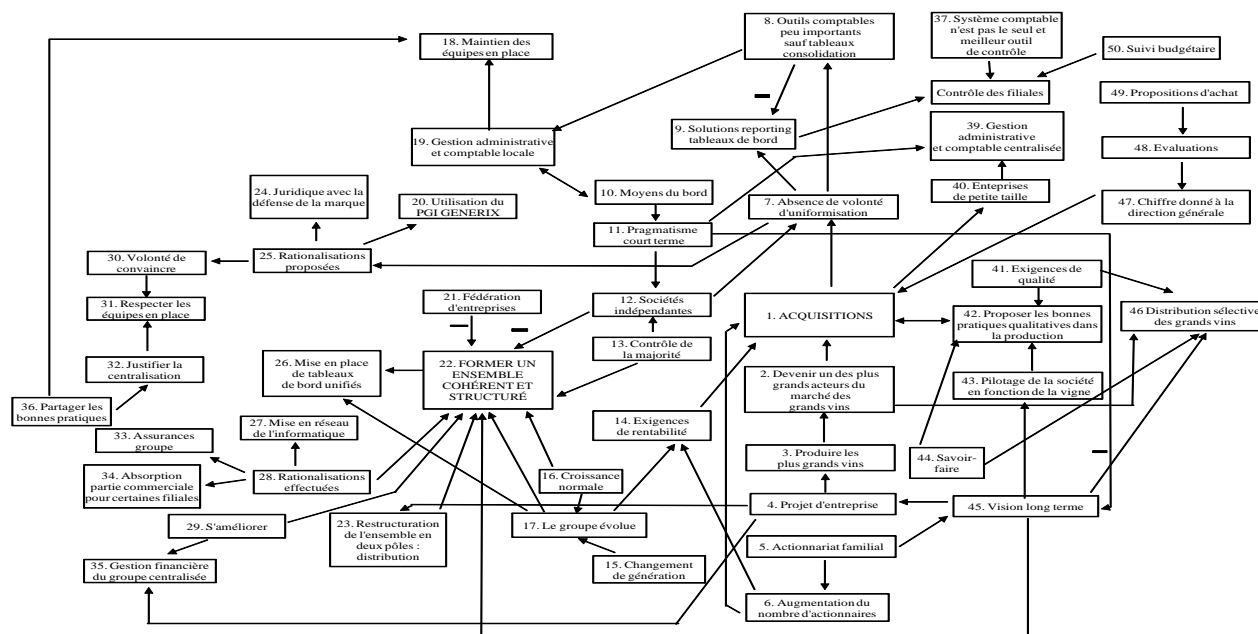


Figure 26 : Carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur VINI

Tableau 38 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur VINI

La carte cognitive de ce responsable financier fait émerger clairement deux concepts principaux :

- former un ensemble cohérent et structuré (22) ;
- acquisitions (1).

Le projet d'entreprise (4), concept influençant (queue), se structure autour de trois objectifs principaux :

- produire les plus grands vins (3) et devenir ainsi un des plus grands acteurs du marché des grands vins (2) grâce à des acquisitions (1) réalisées dans le prolongement de la démarche suivante : des propositions d'achat (49) conduisent à une évaluation (48) et ensuite un chiffre est donné à la direction générale (47) ;
- restructuration de l'ensemble en deux pôles distribution et production (23) ;
- une gestion financière centralisée (35) puisqu'il faut s'améliorer (29).

Ces deux concepts s'individualisent en tant que but à atteindre (tête).

La vision long terme (45) qui influence le projet d'entreprise (4) et le pilotage de la société en fonction de la vigne (43), compte tenu des exigences de la qualité (41) et du savoir-faire (44) pour proposer les bonnes pratiques qualitatives dans la production (42), est centrée sur la distribution sélective des grands vins (46).

L'actionnariat familial (5), concept influençant (queue) la vision long terme (45) conduit à une augmentation du nombre d'actionnaires (6) et par conséquent des exigences de rentabilité (14).

Le changement de génération (15), concept influençant (queue), fait que le groupe évolue (17), résultat d'une croissance normale (16). Cette évolution a deux conséquences : des exigences de rentabilité (14) accrues au niveau des acquisitions (1) et la mise en place de tableaux de bord unifiés (26). Ce concept s'individualise en tant que but à atteindre (tête) et passe par la formation d'un ensemble cohérent et structuré (22).

Ce concept principal, résulte de rationalisations effectuées (28) telles que les assurances groupe (33), la mise en réseau de l'informatique (27) et l'absorption de la partie commerciale pour certaines filiales (34). Le contrôle de la majorité (13) est nécessaire pour former cet ensemble mais le fait qu'il s'agisse de sociétés indépendantes (12) rend sa construction plus difficile. Nous sommes davantage actuellement en présence d'une fédération d'entreprises (21).

Ce qui se traduit au niveau des acquisitions (1) par une absence de volonté d'uniformisation (7) avec certes des rationalisations proposées (25) telles que le juridique avec la défense de la marque (24) et l'utilisation du PGI Générrix (20) mais dans un souci de respecter les équipes en place (31). Ce qui suppose d'avoir une volonté de convaincre (30) et de justifier la centralisation (32) influencée par le partage des bonnes pratiques (36) qui conduit au maintien des équipes en place (18).

Cette dernière résulte du choix d'une gestion administrative et comptable locale (19) sous influence réciproque avec les moyens du bord (10) où le pragmatisme court terme (11) l'emporte car il s'agit de sociétés indépendantes (12). Ceci est en opposition avec la vision long terme (45).

De même, à l'opposé d'une gestion administrative et comptable locale (19), les acquisitions (1) d'entreprises de petite taille (40) entraînent une gestion administrative centralisée (39), conséquence aussi du pragmatisme court terme (11).

L'absence de volonté d'uniformisation (7) conduit à la mise en place de solutions reporting tableaux de bord (9) et de suivi budgétaire (50) pour le contrôle des filiales (38) car le système comptable n'est pas le seul et le meilleur outil de contrôle (37). Ce qui est confirmé par le fait que les outils comptables sont considérés comme peu importants sauf tableaux consolidation (8) et conduisent dans certains cas à une gestion administrative et comptable locale (19) qui contraint le groupe à des solutions reporting tableaux de bord (9).

Tableau 38 (suite) : Le texte accompagnant la carte cognitive
du responsable financier du groupe acquéreur VINI

L'analyse de la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur VINI permet de distinguer un concept dominant : « former un ensemble cohérent et structuré » avec 10 liens (1 seul lien partant mais 10 liens arrivants).

Ce concept cristallise un certain nombre d'évolutions souhaitées au niveau de ce groupe. En effet, ce n'est pas un concept influençant (un seul lien partant) mais par contre, c'est un concept très fortement influencé par d'autres avec 9 liens arrivants. L'influence exercée par les autres concepts peut être positive, c'est à dire aller dans le sens évolutif souhaité par le groupe (« croissance normale », « le groupe évolue », « projet d'entreprise », « s'améliorer », « rationalisations effectuées », « restructuration de l'ensemble en deux pôles : distribution et production », « contrôle de la majorité »).

Toutefois, cette évolution positive pourrait être freinée par l'organisation actuelle du groupe constitué de « sociétés indépendantes » qui ressemble davantage à une « fédération d'entreprises ». Le responsable financier du groupe a illustré cette perception des choses en indiquant que lorsqu'il avait pris ses fonctions en 2002, il avait dans un premier temps focalisé son attention sur le dossier des assurances groupe. Il avait animé, avec le cabinet Ernst and Young, une réunion avec l'ensemble des responsables des filiales afin d'identifier les risques potentiels pour le groupe.

Or, très vite, souligne le responsable financier, la pierre d'achoppement a été la notion de groupe. A la question posée par le représentant d'Ernst and Young : quelles sont vos valeurs de groupe ?, le responsable financier témoigne : *« Et là, il est ressorti à peu près une demi-heure après, les gens l'ont mis dehors presque en disant ... on n'est pas... on est des entreprises il nous a regardés je vous assure, vous êtes un groupe, au sens juridique, vous appartenez au même actionnaire, vous êtes un groupe. Ah non ! On a pas pu dans cette demi-journée trouver les valeurs fondamentales du périmètre pour définir l'environnement les gens n'acceptaient pas l'idée de faire partie d'un groupe parce qu'ils ne voulaient pas, j'imagine, lâcher leur bride d'indépendance qu'ils avaient reçue à l'époque de l'ancien président du groupe, c'était des entreprises qu'il a rachetées dans un souci patrimonial, avec peut-être l'idée de s'en séparer à un autre moment, soit pour pouvoir préparer une succession donc ramener du cash, soit pour pouvoir diviser le groupe en morceaux et permettre de garder à chaque morceau une indépendance familiale ».*

Les concepts (« croissance normale », « le groupe évolue », « projet d'entreprise », « s'améliorer », « rationalisations effectuées », « restructuration de l'ensemble en deux pôles : distribution et production », « contrôle de la majorité ») illustrent les changements récents, impulsés par l'actuel directeur général qui a succédé à son père à la tête de ce groupe familial. Ce changement de génération influence fortement l'évolution de ce groupe avec davantage d'exigences en termes de rentabilité dans la mesure où le nombre d'actionnaires augmente.

Cette évolution souhaitée vers une structuration plus importante des activités du groupe n'a eu aucune conséquence pour le moment sur l'approche retenue au niveau de la gestion de la phase post-acquisition concernant les dernières opérations réalisées (DO en 2004, PL en 2006 et SCIN en 2007).

Il n'y a pas de standardisation des méthodes d'intégration, comme le montre le tableau ci-dessous, « l'absence de volonté d'uniformisation » étant la règle prédominante dans ce groupe.

Entreprise acquises	Année de l'acquisition	Organisation des systèmes comptables après acquisition
HB (Château du bordelais)	1992	Gestion centralisée au siège du groupe
CD (Maison de champagne)	1993	Gestion indépendante
LSS (Château du bordelais)	1995	Gestion centralisée au siège du groupe
S (Château du bordelais)	2003	Gestion centralisée au siège du groupe
DO (Vignoble provençal)	2004	Gestion indépendante
PL (Château du bordelais)	2006	Gestion indépendante
SCIN (Maison de champagne)	2007	Gestion centralisée au siège du groupe

Tableau 39 : L'impact de l'acquisition sur les systèmes comptables des entreprises acquises par le groupe VINI après analyse de la carte cognitive du responsable financier

Nous observons, en analysant la carte cognitive du responsable financier de ce groupe, deux approches :

- une « gestion administrative et comptable centralisée » ;
- une « gestion administrative et comptable locale ».

Dans le premier cas, la « gestion administrative et comptable est centralisée » lorsqu'il s'agit « d'entreprises de petite taille » alors que dans le second cas, la « gestion administrative et locale » est privilégiée avec le maintien des équipes en place. La différence entre ces deux approches est surtout liée à un « pragmatisme court terme » en se focalisant sur les « moyens du bord ».

Cette vision d'une intégration différenciée peut être appréhendée en analysant les cartes cognitives des responsables financiers des entreprises acquises concernés par le maintien d'une « gestion administrative et comptable locale ».

II.3.2.3 L'analyse de la carte cognitive des responsables financiers des entreprises acquises

Nous présentons ci-après les cartes cognitives des trois responsables des entreprises acquises interviewés dans le cadre de notre recherche.

II.3.2.3.1 L'analyse de la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise CD

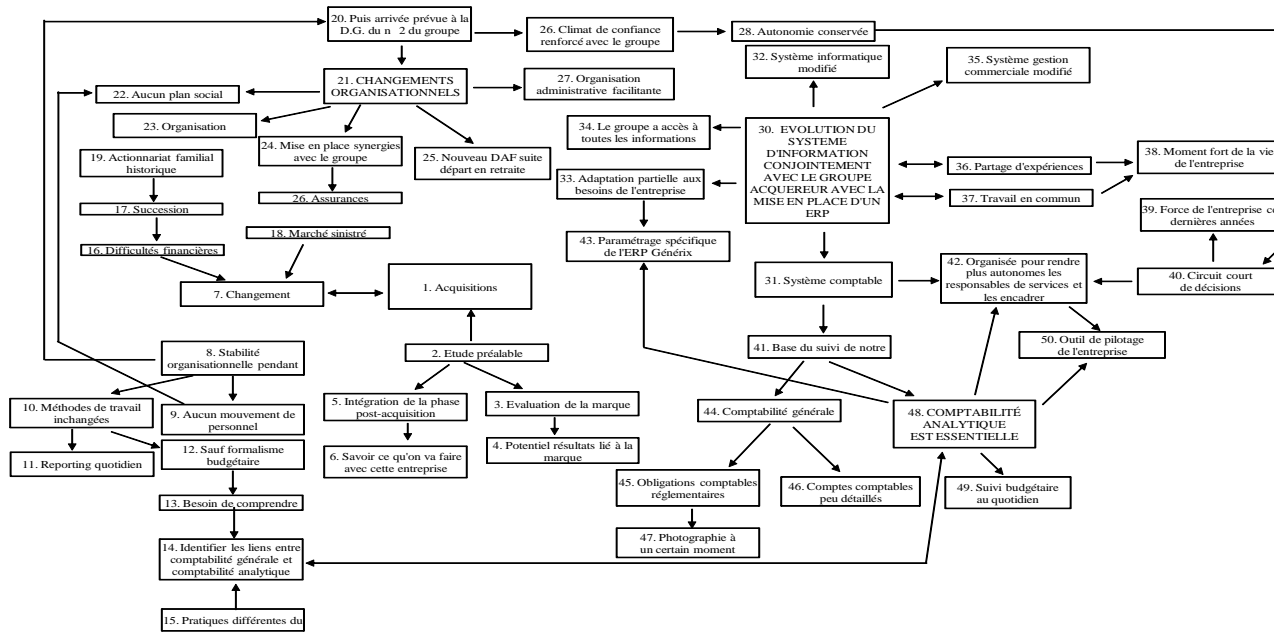


Figure 27 : Carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise CD

Tableau 40 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise CD

La carte cognitive du responsable financier de l'entreprise étudiée s'organise clairement autour de trois concepts principaux :

- l'évolution du système d'information conjointement avec le groupe acquéreur avec la mise en place d'un E.R.P.²⁰² (30) ;
- des changements organisationnels dans la continuité (21) ;
- la comptabilité analytique est essentielle depuis toujours (48).

Le responsable financier de l'entreprise étudiée estime que les acquisitions (1) nécessitent une étude préalable (2) afin d'évaluer la marque (3), c'est à dire le potentiel de résultats liés à la marque (4) et d'intégrer la phase post-acquisition (5), c'est à dire savoir ce que l'on va faire avec cette entreprise (6). Pour ce responsable, le changement d'actionnaire majoritaire (7) en substitution d'un actionariat familial historique (19) suite à une succession (17) est lié également à deux autres éléments : difficultés financières (16) et marché sinistré (18). Les acquisitions (1) et le changement d'actionnaire majoritaire (7) s'influencent réciproquement et l'actionariat familial historique est un facteur influençant (queue). Dans ce prolongement, nous notons une stabilité organisationnelle pendant les trois premières années (8) puisque les méthodes de travail sont restées inchangées (10) et qu'il n'y a pas eu de mouvement de personnel (9), ni aucun plan social (22).

Au niveau comptable et financier, les quelques modifications légères après le rachat par le groupe acquéreur ont concerné la mise en place d'un reporting quotidien mais light (11) et surtout un formalisme budgétaire (12) ; le groupe acquéreur aux pratiques différentes (15) ayant besoin de comprendre (13) en identifiant les liens entre comptabilité générale et comptabilité analytique (14). Ces différences étaient liées au fait que l'entreprise acquise s'appuyait depuis toujours sur la comptabilité analytique perçue comme essentielle (48) pour le suivi budgétaire au quotidien (49) et considérée comme un outil de pilotage de l'entreprise (50) influencée également par une organisation conçue pour rendre plus autonome les responsables de services et les encadrer (42).

²⁰² Entreprise Resource Planning.

Cette approche favorise un circuit court de décisions (40) qui est une des forces de l'entreprise ces dernières années (39). Il est à noter que les deux concepts identifier les liens entre comptabilité générale et comptabilité analytique (14) et la comptabilité analytique est essentielle depuis toujours (48) s'influencent réciproquement.

Trois ans après le changement d'actionnaire, l'arrivée prévue à la Direction Générale de l'entreprise du n° 2 du groupe acquéreur (20) a amené des changements organisationnels dans la continuité (21) sans aucun plan social (22) avec une organisation commerciale modifiée (23), la mise en œuvre de synergies avec le groupe (24), la nomination d'un nouveau D.A.F. suite à un départ en retraite (25) et une organisation administrative facilitante (27). Le climat de confiance avec le groupe acquéreur (26) a été renforcé, ce qui a permis à l'entreprise de conserver son autonomie (28) favorisant un circuit court de décisions (40), force de l'entreprise ces dernières années (39).

Le système comptable (31) exerce également une influence sur l'outil de pilotage de l'entreprise (50) et a été organisé pour rendre plus autonome les responsables de services et les encadrer (42). A contrario, la comptabilité générale est considérée comme très accessoire (44) matérialisée surtout par des obligations comptables réglementaires (45) et des comptes peu détaillés (46). C'est une photographie à un certain moment (47). Ceci influe sur le système comptable (31) perçu comme la base du suivi de l'entreprise (41) qui a évolué conjointement avec celui du groupe acquéreur avec la mise en place d'un E.R.P. (30).

Cette évolution, fruit d'un partage d'expériences (36) et d'un travail en commun (37) a été un des moments forts de l'entreprise (38). Nous notons une influence réciproque entre le concept évolution du système conjointement avec le groupe acquéreur avec la mise en place d'un E.R.P. (30) avec les concepts partage d'expériences (36) et travail en commun (37). Cette évolution a eu pour conséquences de modifier le système informatique (32), le système de gestion commerciale (35) et le groupe acquéreur a ainsi accès à toutes les informations (34).

Cependant, une adaptation partielle aux besoins de l'entreprise (33) a été réalisée avec un paramétrage spécifique de l'E.R.P. Générix (43) pour permettre à la comptabilité analytique qui est essentielle depuis toujours dans cette entreprise (48) de rester un des outils de pilotage de l'entreprise (50). Ce concept s'individualise en tant que but à atteindre (tête).

Tableau 40 (suite) : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise CD

L'analyse de la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise CD (maison de champagne) acquise par le groupe VINI en 2004 fait émerger trois concepts principaux :

- « l'évolution du système d'information conjointement avec le groupe acquéreur avec la mise en place d'un E.R.P. » (7 liens partants dont 2 réciproques) ;
- « des changements organisationnels dans la continuité » (1 lien arrivant et 5 liens partants) ;
- « la comptabilité analytique est essentielle depuis toujours » (4 liens partants et 2 liens arrivants).

Dans le cadre de la phase post-acquisition, il y a eu une « stabilité organisationnelle pendant trois ans », ce qui a eu pour conséquence principale des « méthodes de travail inchangées ». Selon le responsable financier de l'entreprise acquise CD, l'entrée dans le groupe VINI s'est uniquement traduit par la mise en place d'un « reporting quotidien light » et surtout un formalisme budgétaire car le groupe acquéreur avait des pratiques différentes et souhaitait comprendre les liens entre comptabilité générale et comptabilité analytique.

Le responsable financier précise « *J'ai souvenir quand VINI est arrivé dans le groupe, on avait un formalisme, des séances de travail sur les budgets qui étaient très importantes, qui étaient très lourdes dans lesquelles, on discutait de chaque ligne, de chaque type de dépenses, de l'activité de l'entreprise mais vraiment on y passait un temps fou. On travaillait plusieurs jours même là dessus jusque tard et petit à petit, les choses se sont un peu détendues parce que les résultats étaient là* ».

Pour ce responsable, ces différences de perception étaient liées au fait que CD s'appuyait depuis toujours sur une comptabilité de gestion utilisée pour le « suivi budgétaire au quotidien » et considérée comme un « outil de pilotage de l'entreprise » et que le groupe acquéreur n'avait pas développé de système de comptabilité analytique.

Il est à souligner que l'entreprise CD était déjà structurée dans le domaine de la gestion administrative et comptable puisqu'elle gérait un établissement dont l'activité était différente, la production de vins des Côtes du Rhône, ce qui a grandement contribué à préserver leur autonomie de gestion ; leurs systèmes comptables étant considérés comme performants par le groupe acquéreur.

Autre constat important à la lecture de la carte cognitive : en 1999, le système d'information de l'entreprise CD a évolué conjointement avec celui du groupe acquéreur avec la mise en place d'un P.G.I., ce qui aux yeux du responsable financier de CD a été un des moments forts de l'entreprise et symbolise le climat de confiance prévalant depuis toujours avec les responsables du groupe acquéreur.

Cette perception est-elle la même pour le responsable financier de l'entreprise acquise DO ? L'analyse de sa carte cognitive doit nous apporter des éléments de réponse.

Tableau 41 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise DO

La carte cognitive de ce responsable financier est structurée autour de trois concepts principaux :

- un outil de gestion très axé sur la comptabilité analytique (36) ;
- l'utilisation de logiciel du groupe acquéreur (46) ;
- l'arrivée du groupe acquéreur (24).

Les opérations de fusions-acquisitions (1), conséquences d'une phase négociation (7) où il est important d'évoquer la gestion de la phase post-acquisition (10) pour la réussite de l'opération (12) et ne pas décevoir (13). Elles nécessitent un audit général de la société (2) au niveau de la structure et de l'organisation (3), d'étudier le marché (4) et les chiffres de la société (5) ; une étude vraiment convenable (6) qui a, au même titre que le pourcentage de contrôle du capital (11), une influence sur la gestion de la phase post-acquisition (10).

Le facteur clé de succès au niveau de la phase post-acquisition (8) est le dialogue entre les deux parties (9), ce qui suppose que les décisions soient bien réfléchies (14) pour ne pas revenir dessus (15).

L'arrivée du groupe acquéreur (24) a généré de l'incompréhension au départ (23) car le système comptable (35) est un outil de gestion très axé sur la comptabilité analytique (36) alors que le groupe acquéreur est très axé sur la comptabilité générale (17). Cette arrivée, si elle n'a induit aucun changement au niveau de notre système comptabilité analytique (25), a toutefois conduit à d'autres modifications :

- la mise en réseau de l'informatique (18) entraînant une information gérée à distance par le groupe acquéreur (19), ce qui génère des problèmes de réseau et de connexion (20) ;

- l'utilisation de logiciels du groupe acquéreur (46) : AS Conso pour la consolidation (49), Statistiques BO (48), la gestion des stocks sur le progiciel de gestion intégrée (P.G.I.) Générrix (47) et la gestion commerciale également sur Générrix (45). Il est à noter un lien réciproque entre la mise en réseau de l'informatique (18) et l'utilisation de logiciels du groupe acquéreur (46) ;
- la modification de l'organisation commerciale (25) puis les vins sont d'abord vendus au groupe acquéreur (26) avant la revente aux clients de l'entreprise acquise (49) en utilisant le P.G.I. Générrix pour la gestion commerciale (45) et la gestion des stocks (47).

Ce progiciel est plus complexe à utiliser pour des non comptables (44) car Générrix est très très lourd (41), pas forcément adapté à nos besoins (40) en raison de changements fréquents de version (42). Nous notons une boucle amplificatrice : gestion commerciale (45) et gestion des stocks (47) sur le P.G.I. Générrix, progiciel plus complexe à utiliser pour des non comptables (44), revente à nos clients (50).

Cependant, l'utilisation de logiciels du groupe acquéreur (46) ne concerne pas la comptabilité. Une proposition d'utiliser le P.G.I. Générrix Compta (33) a été faite mais le choix a été laissé par le groupe acquéreur lors du changement de version (32) de conserver ainsi le logiciel comptable propre à l'entreprise (34).

Comme indiqué précédemment, notre entreprise disposait déjà d'un outil de gestion très axé sur la comptabilité analytique (36) pour la valorisation des stocks (37), le suivi analytique des coûts de production à différents stades (38), les tableaux de bord (31), la gestion prévisionnelle (30) car chacun est responsable de son budget (23), concept qui s'individualise comme un but à atteindre (tête), parce que chacun respecte (28) et que nous sommes une des sociétés du groupe les plus poussées en comptabilité analytique (34). Ceci est dû à la forte implication de la direction générale puisque le contrôle de gestion est assuré historiquement par celle-ci (16), ce qui peut expliquer le départ du directeur financier (21), spécialiste de l'informatique (22), dès lors qu'elle est gérée à distance par le groupe acquéreur (19) depuis leur arrivée (24).

Tableau 41 (suite) : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise DO

La carte cognitive du responsable financier de DO (vignoble provençal) est structurée autour de trois concepts principaux :

- « Outil de gestion très axé sur la comptabilité analytique » (7 liens partants et 2 liens arrivants) ;
- « Arrivée du groupe acquéreur » (6 liens partants et 2 liens arrivants) ;
- « Utilisation de logiciel du groupe acquéreur » (5 liens partants et 3 liens arrivants).

Le responsable financier de DO a indiqué que « l'arrivée du groupe acquéreur » en 2004 a généré de « l'incompréhension au départ » dans la mesure où notre système comptable est un « outil de gestion très axé sur la comptabilité analytique » alors que le groupe acquéreur se servait essentiellement de la comptabilité générale pour suivre ses différentes activités. Ce responsable précise : « *nous sommes une des sociétés du groupe les plus poussées en comptabilité analytique* ». Il est vrai que cette société gérait déjà trois établissements, ce qui l'avait obligé à développer des outils pour suivre leurs activités.

Ce développement de la comptabilité analytique résulte de la forte implication dans ce domaine des anciens dirigeants de l'entreprise DO puisque c'était le directeur général qui exerçait véritablement la fonction de contrôleur de gestion et non le directeur financier. Il est à noter que cette tradition familiale de contrôleur de gestion s'est perpétuée après le rachat de l'entreprise DO par le groupe VINI puisque c'est la fille de l'ancien directeur général qui a pris le relais. C'est une de ses missions et non des moindres puisqu'elle consacre la moitié de son temps au contrôle des coûts et au suivi budgétaire. Dans sa nouvelle configuration organisationnelle, elle occupe le poste de directrice générale adjointe, le directeur générale DO étant le directeur général du groupe VINI.

Le responsable financier de l'entreprise DO souligne également les difficultés d'adaptation des secrétaires comptables qui interviennent dans les trois établissements dans la mesure où le changement d'actionnaire a entraîné la mise en place des modules gestion commerciale et gestion des stocks du P.G.I. Générrix, qui « *est très très lourd et pas forcément adapté à nos besoins* » et indirectement le « départ du directeur financier » qui était un « spécialiste de l'informatique.

En effet, les missions de ce dernier ont été remises en cause par le pilotage à distance de l'informatique via une architecture client-serveur effectué par le groupe acquéreur. Par conséquent, l'arrivée du groupe acquéreur a conduit à une réduction importante de ses domaines de responsabilité et à une autonomie de fonctionnement moindre à ce niveau.

Cependant, l'utilisation de logiciels du groupe acquéreur ne concerne pas la comptabilité. Ainsi, l'entreprise DO bénéficie d'une certaine autonomie au niveau de la prise de décisions. Par exemple, le responsable financier précise : « *Une proposition d'utiliser le P.G.I. Générrix Compta a été fait mais le choix a été laissé par le groupe acquéreur lors du changement de version de conserver ainsi le logiciel comptable propre à l'entreprise* ».

Par conséquent, le groupe acquéreur s'est relativement peu immiscé dans la gestion comptable et financière hormis la remontée d'informations pour les travaux de consolidation. Il est à souligner que la seule procédure mise en place par le groupe acquéreur au niveau de cette entreprise concerne le traitement des amortissements dans une optique d'homogénéisation pour la consolidation.

Dans le prolongement de l'analyse de la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise DO, nous présentons celle du responsable financier de l'entreprise acquise PL.

II.3.2.3.3 L'analyse de la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise PL

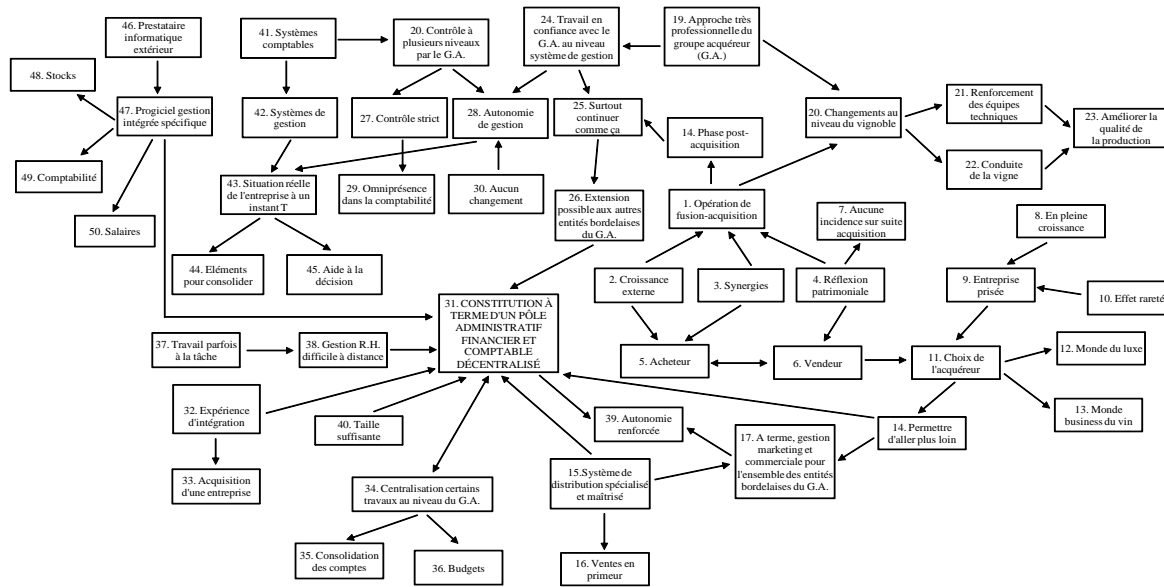


Figure 29 : Carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise PL

Tableau 42 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise PL

La carte cognitive de ce responsable financier s'organise autour d'un concept principal : constitution à terme d'un pôle administratif, financier et comptable décentralisé (31).

L'opération de fusion-acquisition (1) est la conséquence d'une croissance externe (2), de la recherche de synergies (3) et d'une réflexion patrimoniale (4). Ces éléments ont été déterminants au niveau des relations entre l'acheteur (5) et le vendeur (6), une entreprise prisée (9) avec un effet rareté (10) et en pleine croissance, qui a choisi l'acquéreur (11) soit dans le monde du luxe (12), soit dans le monde business vin (13) afin de permettre d'aller plus loin (14). Il est à préciser que ce responsable financier considère que la réflexion patrimoniale n'a aucune incidence sur la suite de l'acquisition (7).

L'opération de fusion-acquisition (1) induit une phase post-acquisition (18) avec plusieurs conséquences compte tenu de l'approche très professionnelle du groupe acquéreur (19), concept influençant (queue) :

- des changements au niveau du vignoble (20) avec un renforcement des équipes techniques (21) et une conduite de la vigne pour améliorer la qualité de la production (23). Ce concept s'individualise comme un but à atteindre (tête) ;
- un travail en confiance avec le groupe acquéreur au niveau du système de gestion (24), sans aucun changement (30) pour surtout continuer comme ça (25).

Dans cette optique, une extension possible aux entités bordelaises du groupe acquéreur (26) est prévue avec la constitution à terme d'un pôle administratif, financier et comptable décentralisé (31), ce qui conduira à une autonomie renforcée (39).

La constitution de ce pôle au sein de notre entreprise sera peut-être réalisée pour plusieurs raisons :

- l'expérience d'intégration (32) avec l'acquisition d'une autre entreprise (33) ;
- une taille suffisante (40) ;
- un travail parfois à la tâche rendant difficile la gestion des ressources humaines à distance (38) ;
- un progiciel de gestion intégrée spécifique (47) dans les domaines de la gestion des stocks (48), de la comptabilité (49) et des salaires (50) réalisé par un prestataire informatique extérieur (46) ;
- un système de distribution spécialisé et maîtrisé (15), facteur influençant (queue), avec les ventes en primeur (16), prélude à une gestion marketing et commerciale pour l'ensemble des entités bordelaises du groupe (17), ce qui renforcera encore l'autonomie (39). Ce concept s'individualise comme un but à atteindre (tête).

Il est à noter que le groupe acquéreur centralisera certains travaux (34) avec la consolidation des comptes (35) et les budgets (36) et que ceci génère une relation réciproque avec la constitution à terme d'un pôle administratif, financier et comptable décentralisé (31). Cette double constitution d'un pôle administratif et d'un pôle commercial était un des critères de choix de l'acquéreur (11) pour permettre d'aller plus loin (14).

Pour ce responsable, le système comptable (41), facteur influençant (queue), sont perçus comme un système de gestion (42) issu du progiciel de gestion intégrée spécifique (47) pour établir une situation réelle de l'entreprise à un moment T (43) en fournissant des éléments pour consolider (44) et une aide à la décision (45). Il peut permettre également un contrôle à plusieurs niveaux par le groupe acquéreur (20) :

- un contrôle strict (27) avec une omniprésence dans la comptabilité (29) ;
- une autonomie de gestion (28) en se contentant d'avoir une situation réelle de l'entreprise à un moment T (43).

Tableau 42 (suite) : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier de l'entreprise acquise PL

Concernant l'acquisition en 2006 de PL par VINI, la carte cognitive du responsable financier de cette entreprise acquise se structure autour d'un concept prédominant : « Constitution à terme d'un pôle administratif, financier et comptable décentralisé » avec 2 liens partants et 7 liens arrivants dont 1 lien réciproque.

La carte cognitive fait apparaître clairement le rôle clé des bonnes relations entretenues avec le nouvel actionnaire, le groupe VINI, qui selon le responsable financier de PL a été choisi afin de « permettre d'aller plus loin ». Cette notion de choix de l'acquéreur par l'entreprise acquise peut apparaître, à la première analyse, surprenante mais l'entreprise PL était une entreprise réputée et lorsque les anciens propriétaires ont manifesté leur souhait de céder leur entreprise, les sollicitations n'ont pas manqué. Indépendamment des aspects financiers jamais neutres dans une opération de fusion-acquisition, il est évident, pour le responsable financier de l'entreprise acquise PL, que le groupe VINI, compte tenu de sa notoriété et de sa présence dans le secteur du vignoble bordelais²⁰³, présentait de solides garanties quant à la poursuite de l'activité avec une certaine stabilité.

Cela se traduit par un « travail en confiance avec le groupe acquéreur au niveau du système de gestion », sans « aucun changement », ce qui a pour conséquence une « autonomie de gestion » préservée. Le responsable financier de PL précise ; « *Lorsque nous sommes arrivés dans le groupe VINI, nous sommes arrivés avec notre système comptable propre. Il s'avère que bon, ils l'ont trouvé tout à fait opérant* ».

Cette approche peut être reliée à une réflexion en cours des responsables du groupe acquéreur afin de constituer un pôle administratif, financier et comptable décentralisé regroupant toutes les entités bordelaises du groupe (HB, LSS, S respectivement acquis en 1992, 1995, 2003 plus PL acquis en 2006). Réflexion renforcée par le fait que PL était déjà un groupe, certes de taille plus modeste que VINI, mais qui gérait déjà deux filiales dont une implantée à l'étranger.

²⁰³ Le groupe VINI était au moment de l'acquisition de l'entreprise PL propriétaire de trois châteaux du bordelais.

Cette expérience acquise par PL en tant que groupe indépendant est certainement déterminante dans l'approche retenue par le groupe acquéreur VINI. D'autres éléments émergent de la carte cognitive et influencent la constitution de ce pôle et le renforcement de l'autonomie de l'entreprise acquise PL : « l'expérience d'intégration » avec « l'acquisition d'une autre entreprise », « une taille suffisante », « un travail parfois à la tâche » rendant difficile « la gestion des ressources humaines à distance », « un progiciel de gestion intégré spécifique », « un « système de distribution spécialisé et maîtrisé » avec « les ventes en primeur²⁰⁴ ».

Cette relative indépendance de certaines entreprises acquises contraint pour le moment le groupe acquéreur VINI à privilégier la « mise en place de tableaux de bord unifiés ». En effet, il faut tenir compte de forces opposées, voire antagonistes, entre d'une part le souhait de « former un ensemble cohérent et structuré », et d'autre part, l'indépendance actuelle des filiales.

Cependant, en complétant l'analyse de la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur par celle des tableaux comparatifs des systèmes comptables avant et après acquisitions, nous observons que les deux situations décrites précédemment, ne sont pas exclusives.

²⁰⁴ La vente en primeur est un système développé par les châteaux les plus réputés du vignoble bordelais qui consiste à commercialiser des vins non encore mis en bouteilles. L'acheteur paie d'avance un vin qui sera livré quelques années plus tard. Ce système a depuis été utilisé dans d'autres vignobles.

II.3.2.4 L'analyse comparative des systèmes comptables avant et après acquisitions

Cette analyse est réalisée à partir des éléments collectés dans le cadre de notre observation terrain. Les données sont regroupées dans une matrice chronologique afin d'apprécier les changements apportés en phase post-acquisition au niveau des systèmes comptables²⁰⁵. Nous présentons ci-après les résultats obtenus pour les trois entreprises acquises CD, DO et PL. Pour les autres entreprises acquises (HB, LSS, S et SCIN), les tableaux sont joints en annexes 7 à 10 pages 396 à 402. Nous effectuons aussi une comparaison des systèmes comptables avant et après acquisitions pour le groupe acquéreur VINI afin d'en apprécier l'évolution potentielle au cours de la période 1993-2007.

II.3.2.4.1 L'analyse des systèmes comptables de l'entreprise acquise CD avant et après acquisition

Caractéristiques	Entreprise CD avant acquisition par VINI	Entreprise CD avant acquisition par VINI
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Direction administrative et financière avec : 1 directeur administratif et financier 1 chef comptable 1 comptable chargée de la comptabilité clients et fournisseurs 1 comptable chargée de la trésorerie Pas de travaux externalisés	<p style="text-align: center;">Aucun changement de 1993 à 1999</p> Maintien d'une direction administrative et financière locale avec : 1 directeur administratif et financier 1 chef comptable 1 comptable chargée de la comptabilité clients et fournisseurs 1 comptable chargée de la trésorerie Pas de travaux externalisés <p style="text-align: center;">Seul changement en 2000</p> Départ en retraite du DAF remplacé par le chef comptable et embauche nouveau chef comptable

Tableau 43 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise CD avant et après acquisition par le Groupe VINI

²⁰⁵ Les changements apportés aux systèmes comptables des entreprises acquises apparaissent en caractère gras.

Caractéristiques	Entreprise CD avant acquisition par VINI	Entreprise CD avant acquisition par VINI
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Programmes « maison » développés sur AS 400 pour la comptabilité, la gestion de la paie, la gestion commerciale, les achats, la production et les stocks Trésorerie gérée sur le progiciel Sybel	<p>Aucun changement de 1993 à 1999</p> <p>Programmes « maison » développés sur AS 400 pour la comptabilité, la gestion de la paie, la gestion commerciale, les achats, la production et les stocks Gestion de la trésorerie sur Sybel</p> <p>Mise en place en 1999 d'un ERP conjointement avec le groupe acquéreur (le DAF étant membre du comité de pilotage)</p> <p>Architecture client-serveur avec réseau piloté à distance par le service informatique du groupe acquéreur</p> <p>Progiciel de gestion intégrée Générrix pour la comptabilité, la gestion commerciale, la production, les achats et les stocks</p> <p>AS conso pour la liasse consolidation</p> <p>La gestion de la paie maintenue sur un programme spécifique sur AS 400. A partir de 2005, utilisation du programme PRISME de VINI</p> <p>Gestion de la trésorerie maintenue sur Sybel</p>
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion sociale et fiscale Comptes annuels	Comptabilité avec : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) gestion des salaires (paie et déclarations sociales) établissement des déclarations fiscales gestion des immobilisations comptes sociaux annuel	<p>Aucun changement avec une gestion administrative et comptable locale :</p> <p>gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) gestion des salaires (paie et déclarations sociales) établissement des déclarations fiscales gestion des immobilisations comptes sociaux annuels</p>
Automatisation de travaux comptables et financiers : télétransmission, génération écritures comptables,	Génération d'écritures comptables à partir de la facturation	<p>Aucun changement mais évolution graduelle compte tenu de la technologie</p> <p>Télétransmission : EDI pour la liasse fiscale EFI pour l'IS et la TVA Etebac 2 pour les comptes bancaires</p> <p>Génération d'écritures comptables à partir de la facturation Réseau intranet</p>

Tableau 43 (suite) : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise CD avant et après acquisition par le groupe VINI

Caractéristiques	Entreprise CD avant acquisition par VINI	Entreprise CD avant acquisition par VINI
Règles et procédures internes de gestion	Certaines procédures sont formalisées	Seul changement Uniquement pour la consolidation avec la liasse consolidation à renseigner une fois par an Formalisation plus importante à partir de 1999 avec l'arrivée du P.G.I.
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Comptabilité analytique détaillée basée sur la méthode des coûts complets avec calcul de coûts de production à chaque étape de production pour la valorisation des stocks et pour la détermination des marges par produit	Aucun changement au niveau de la comptabilité analytique Prise en compte des spécificités de CD pour le paramétrage de Générrix lors de son implémentation Comptabilité analytique détaillée en ligne sur Générrix
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Budget prévisionnel annuel établi en début d'année Suivi budgétaire détaillé destiné aux responsables de services (chacun est responsable de son budget)	Budget prévisionnel établi en début d'année Suivi budgétaire détaillé. Et destiné également aux responsables de services (chacun est responsable de son budget) A compter de 2007, suivi budgétaire trimestriel avec un commentaire et destiné aux dirigeants
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Gestion de la trésorerie uniquement en euros effectuée sur le progiciel Sybel. Banques partenaires : banques historiques de CD, le Crédit Lyonnais et le Crédit Agricole Nord Est	Sur le principe, aucun changement. Autonomie totale conservée au niveau de la gestion de la trésorerie y compris dans les relations avec les banques. Seul changement Des banques communes avec le groupe : Crédit Agricole, Crédit Lyonnais, CIC et Société Générale
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Statistiques de vente tous les matins	Très peu de changements depuis l'arrivée de VINI : Statistiques ventes tous les matins sur BO (Business Objects) depuis 1999 Etat mensuel de trésorerie destiné aux dirigeants

Tableau 43 (suite) : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise CD avant et après acquisition par le groupe VINI

A la lecture de ce tableau, nous remarquons que les systèmes comptables ont peu évolué suite à la prise de contrôle de CD par le groupe VINI. En ce sens, il confirme les informations extraites de la carte cognitive du responsable financier de CD qui insistait sur la préservation de l'autonomie.

Toutefois, nous pouvons relever des informations qui n'apparaissent pas dans la carte cognitive telles que l'utilisation de banques communes avec le groupe pour gérer la trésorerie. Le groupe VINI, tout en laissant une certaine autonomie de gestion, s'est focalisée sur la gestion de la trésorerie puisque parmi les états financiers exigés par le groupe figurait l'état mensuel de trésorerie.

A l'inverse, si dans la carte cognitive apparaît le formalisme budgétaire post-acquisition imposé par le groupe VINI, il ne transparaît pas dans le tableau ci-dessus dans la mesure où l'entreprise CD avait déjà un système budgétaire développé avant son entrée dans ce groupe.

Les autres changements, d'importance ceux-là, sont intervenus en 1999 lors de la bascule du système d'information, en même temps que le groupe VINI, vers le progiciel de gestion intégré Générrix. Cependant, il nous semble que ces changements intervenus six ans après l'acquisition relèvent davantage de l'évolution classique des outils de traitement de l'information dans une entreprise et s'inscrivent moins dans une logique post-acquisition. Si nous les avons mentionnés, c'est surtout pour montrer que le climat de confiance avec le groupe acquéreur, qui est un des concepts clés dans la carte cognitive du responsable financier de CD n'est pas seulement une expression de « façade » mais trouve son application dans cette modification effectuée plusieurs années après.

Globalement, concernant l'entreprise acquise CD, nous pouvons considérer que les systèmes comptables de cette entreprise n'ont été que légèrement impactés et ont été globalement préservés. Les exigences du groupe acquéreur ont surtout porté sur l'organisation de la remontée d'informations pour l'établissement des comptes consolidés. Après cette analyse des systèmes comptables avant et après acquisition, nous présentons les résultats pour l'entreprise DO.

II.3.2.4.2 L'analyse des systèmes comptables de l'entreprise acquise DO avant et après acquisition

Caractéristiques	Entreprise DO avant acquisition par VINI	Entreprise DO après acquisition par VINI
<p>Organisation comptable et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - centralisée ou non - externalisée ou non 	<p>Direction administrative et financière locale avec un directeur administratif et financier</p> <p>1 contrôleur de gestion à mi-temps</p> <p>1 secrétaire comptable dans chacun des 3 établissements des DO</p> <p>1 comptable</p>	<p>Service comptable local avec 1 responsable comptable et 3 secrétaires comptables (1 dans chacun des établissements)</p> <p>1 contrôleur de gestion à mi-temps</p> <p>Pas de travaux externalisés sauf recours à un cabinet d'avocats pour la protection de la marque</p>
<p>Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés</p>	<p>Micro-ordinateurs en réseau</p> <p>Progiciel SAGE pour la comptabilité et la gestion</p> <p>Programme Vinifera pour la gestion des stocks</p>	<p>Architecture client-serveur avec réseau TSE piloté à distance par le service informatique du groupe acquéreur</p> <p>Outils groupe acquéreur utilisés : PGI Générax pour la gestion des stocks</p> <p>AS conso pour la liasse consolidation</p> <p>Outils conservés :</p> <p>Progiciel SAGE conservé pour la comptabilité et la gestion</p> <p>Logiciel Excel pour le suivi de la comptabilité analytique</p>
<p>Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie)</p>	<p>Gestion des clients (facturation et encaissements)</p> <p>Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements)</p> <p>Gestion de la paie</p>	<p>Un seul client : VINI (facture établie par le service comptable et règlement par virement)</p> <p>Gestion locale des fournisseurs</p> <p>Gestion locale de la paie</p>
<p>Automatisation de travaux : télétransmission</p> <p>génération écritures comptables, ...</p>	<p>Interface immo-cpta</p> <p>Interface paye-cpta</p> <p>Télétransmission : Etébac 5 et 3 pour les comptes bancaires</p>	<p>Mise en place de lettres chèques</p> <p>Interface immo-cpta</p> <p>Interface paye-cpta</p> <p>Télétransmission : EDI pour la liasse fiscale via SAGE</p> <p>EFI pour l'IS et la TVA</p> <p>Etébac 5 et 3 pour les comptes bancaires</p>
<p>Règles et procédures internes de gestion</p>	<p>Procédures traitement des clients douteux, valorisation des stocks et inventaire</p>	<p>Procédures maintenues : valorisation des stocks et inventaire</p> <p>Procédure du groupe acquéreur : gestion des immobilisations par composants</p>

Tableau 44 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise DO avant et après acquisition par le groupe VINI

Caractéristiques	Entreprise DO avant acquisition par VINI	Entreprise DO après acquisition par VINI
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Méthode des coûts complets avec calcul de coûts de production détaillés à chaque étape de production avec 2 formes de valorisation des stocks : une pour la comptabilité générale pour le bilan et une pour les coûts de production	Méthode des coûts complets avec calcul de coûts de production détaillés à chaque étape de production avec 2 formes de valorisation des stocks : une pour la comptabilité générale pour le bilan et une pour les coûts de production. Pas de calcul de prix de cession interne car convention entre VINI et DO qui fixe le prix de cession interne par rapport au prix de vente moyen de la bouteille après prise en compte d'une marge de 27,8 % pour DO
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Budget prévisionnel annuel établi par le contrôleur de gestion et destinés à la direction générale de DO Rapprochement budget annuel réalisations/prévisions réalisé le contrôleur de gestion et destinés à la direction générale de DO Budgets détaillés établis par le contrôleur de gestion et destinés à la direction générale de DO: administratif, animation commerciale, refacturation, particuliers, achat matières sèches, négoce, établissements de DO Budget prévisionnel des ventes par région, par agent, établi Budget définitif des ventes en mars/avril établi Mise à jour le 2 ou 3 du mois sur Excel des budgets par les différents responsables de budgets	Budget prévisionnel annuel établi par le contrôleur de gestion et destinés à la direction générale de DO et du groupe VINI Rapprochement budget annuel réalisations/prévisions réalisé par le contrôleur de gestion et destinés à la direction générale de DO et du groupe VINI Budgets détaillés établis par le contrôleur de gestion et destinés à la direction générale de DO et du groupe VINI : administratif, animation commerciale, refacturation, particuliers, achat matières sèches, négoce, établissements de DO Budget prévisionnel des ventes par région, par agent, Budget définitif des ventes en mars/avril établi Mise à jour le 2 ou 3 du mois sur Excel des budgets par les différents responsables de budgets
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Gestion de la trésorerie uniquement en euros (pas de facturation en devises)	Gestion de la trésorerie uniquement en euros (pas de gestion en devises car vente en euros à VINI)
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Situation de trésorerie chaque fin de mois pour le 5 du mois suivant Tableau d'évolution des salaires Destinataires : direction générale de DO	Situation de trésorerie chaque fin de mois pour le 5 du mois suivant destinée à la direction financière de VINI Tableau d'évolution des salaires pour la direction générale de VINI

Tableau 44 (suite) : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise DO avant et après acquisition par le groupe VINI

Les tableaux des systèmes comptables avant et après acquisition de l'entreprise DO montrent la nature des changements réalisés directement ou indirectement par le nouvel actionnaire. Ainsi, concernant l'organisation administrative et comptable, le départ du directeur financier mentionné dans la carte cognitive se trouve confirmé avec une information supplémentaire puisque la direction administrative, comptable et financière a laissé la place à un service comptable. Faut-il le traduire par un niveau de responsabilités moindre ? En ce sens oui puisque la gestion informatique est pilotée par le groupe VINI avec la mise en place d'une architecture client/serveur alors qu'auparavant, c'est l'ancien directeur administratif et financier qui la gérait. C'est certainement une des raisons qui a conduit à son départ. Dès lors qu'en phase post-acquisition, le champ d'activités des salariés de l'entreprise acquise se réduit, il n'est pas rare que ceux-ci préfèrent la quitter.

Il est à noter un changement important en matière de facturation puisque les vins produits par DO sont cédés au groupe VINI sur la base d'un prix de cession interne. Ceci explique le remplacement du logiciel de gestion des stocks Viniféra par le module gestion des stocks du progiciel de gestion intégré Générrix utilisé par VINI. C'est le seul changement notable en matière d'outils de traitement de l'information comptable et financière du groupe VINI.

Les autres changements apportés sont très classiques dans la mesure où les états produits par le service comptable de DO sont communiqué à la direction général du groupe VINI. Il s'agit simplement d'un ajout au niveau du circuit d'informations.

L'étude des systèmes comptables de cette entreprise confirme le concept principal émergeant de la carte cognitive de son responsable financier avec un « outil de gestion très axé sur la comptabilité analytique ». Elle montre également que les systèmes comptables n'ont été que très légèrement modifiés et nous considérons qu'ils ont été préservés dans l'ensemble.

Après cette analyse des systèmes comptables avant et après acquisition de l'entreprise DO, nous présentons les résultats pour l'entreprise PL.

II.3.2.4.3 L'analyse des systèmes comptables de l'entreprise acquise PL avant et après acquisition

Tableau 45 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise PL avant et après acquisition par le groupe VINI

Caractéristiques	Entreprise PL avant acquisition par VINI	Entreprise PL après acquisition par VINI
<p>Organisation comptable et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - centralisée ou non - externalisée ou non 	<p>Direction administrative et financière avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 directeur administratif et financier 1 responsable comptable 1 comptable fournisseurs 1 comptable clients <p>Travaux externalisés : l'établissement des comptes annuels (sociaux et consolidés) par un expert-comptable</p>	<p>Aucun changement</p> <p>Maintien d'une direction administrative et financière locale avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 directeur administratif et financier 1 responsable comptable 1 comptable fournisseurs 1 comptable clients <p>Travaux externalisés : l'établissement des comptes annuels (sociaux et consolidés) par un expert-comptable (cabinet local)</p> <p>CAC maintenu en local</p>
<p>Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés</p>	<p>Architecture client-serveur avec un serveur dédié comptabilité et un serveur dit général</p> <p>Progiciel développé par un prestataire pour la comptabilité, la gestion de la paie, la gestion commerciale et les stocks</p> <p>Réseau intranet</p>	<p>Aucun changement</p> <p>Architecture client-serveur avec un serveur dédié comptabilité et un serveur dit général</p> <p>Progiciel développé par un prestataire pour la comptabilité, la gestion de la paie, la gestion commerciale et les stocks</p> <p>Réseau intranet</p>
<p>Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie)</p>	<p>Comptabilité générale avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) gestion des salaires (paie et déclarations sociales) établissement des déclarations fiscales contrôle des stocks gestion des immobilisations 	<p>Aucun changement avec une comptabilité générale tenue en local :</p> <ul style="list-style-type: none"> gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) gestion des salaires (paie et déclarations sociales) établissement des déclarations fiscales contrôle des stocks gestion des immobilisations

Caractéristiques	Entreprise PL avant acquisition par VINI	Entreprise PL après acquisition par VINI
Automatisation de travaux : télétransmission génération écritures comptables,	Télétransmission : EDI pour la liasse fiscale EFI pour l'IS et la TVA Etébac 2 pour les comptes bancaires Génération d'écritures comptables à partir de la facturation Réseau intranet	Aucun changement : Télétransmission : EDI pour la liasse fiscale EFI pour l'IS et la TVA Etébac 2 pour les comptes bancaires Génération d'écritures comptables à partir de la facturation Réseau intranet
Règles et procédures internes de gestion	Contrôle des stocks : triple vérification permanente entre les factures, l'état physique et le service client. Deux inventaires par an.	Aucune modification par VINI très satisfait de ce mode de fonctionnement
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Pas de comptabilité analytique	Pas de comptabilité analytique Pas de prix de cession interne car les ventes à MMD sont réalisées au même prix que pour les autres clients.
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Suivi budgétaire par les SIG Budget prévisionnel établi en début d'année Mise à jour trimestrielle	Suivi budgétaire par les SIG Budget prévisionnel établi en début d'année et envoyé à Reims Mise à jour trimestrielle maintenue mais non envoyée à Reims
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Gestion de la trésorerie uniquement en euros (pas de facturation en devises car vente à 100 % au négoce bordelais) Trésorerie excédentaire due à la vente en primeur placée auprès de banques locales et à politique de dividendes prudente	Gestion de la trésorerie uniquement en euros (pas de facturation en devises car vente à 100 % au négoce bordelais) Trésorerie excédentaire due à la vente en primeur placée auprès du groupe via un compte courant
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels)	Soldes intermédiaires de gestion Etats intermédiaires de suivi des charges Destinataire : directeur administratif et financier Une réunion par an de présentation de comptes annuels y compris les perspectives avec les propriétaires (aucun autre élément demandé) Pas d'exigence particulière des propriétaires au niveau rentabilité	Aucun changement depuis l'arrivée de VINI : Soldes intermédiaires de gestion Etats intermédiaires de suivi des charges Destinataire : directeur administratif et financier

Tableau 45 (suite) : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise PL avant et après acquisition par le groupe VINI

Les changements apportés au niveau des systèmes comptables de l'entreprise PL sont encore plus légers que pour les deux entreprises précédentes. Ils sont certainement liés au caractère récent de l'acquisition (2006) et à la volonté du groupe VINI de ne pas s'immiscer dans un premier temps, dans la gestion de cette entreprise.

Nous pouvons ajouter que la forte notoriété de l'entreprise (Château du bordelais, 2^{ème} cru classé) est un des éléments, qui favorisent cette logique, puisqu'ils lui permettent de vendre une production non achevée (les vins élaborés en primeur), ce qui génère de confortables ressources financières à court terme. Le groupe VINI en profite pour les capter via des avances en compte-courant. C'est naturellement un des éléments clés de cette autonomie de gestion, la trésorerie excédentaire de l'entreprise, renforcée par les pratiques non centralisatrices du groupe VINI.

Ces éléments peuvent certainement expliquer le niveau d'exigences moindre en matière d'informations comptables et financières de la part du groupe VINI, par rapport aux deux entreprises étudiées précédemment. En effet, bien que l'entreprise PL dispose de systèmes comptables et financières de la part du groupe VINI, par rapport aux deux entreprises étudiées précédemment. En effet, bien que l'entreprise PL dispose de systèmes comptables moins structurés (absence de comptabilité analytique et de suivi budgétaire, comptes annuels établis par un tiers), le groupe VINI n'est pas intervenu dans la gestion administrative, comptable et financière de cette entreprise.

L'analyse des systèmes comptables de PL nous amène à constater, sans aucune hésitation, que leur préservation prédomine ; la seule exigence du groupe VINI étant le rapatriement des excédents de trésorerie via un compte-courant filiale.

Dans le prolongement de cette analyse des systèmes comptables des entreprises acquises CD, DO et PL pour lesquelles nous disposons de la carte cognitive de leur responsable financier, nous présentons l'évolution des systèmes comptables du groupe VINI après ces sept acquisitions réalisées en 1993 et 2007.

II.3.2.4.4 L'analyse des systèmes comptables du groupe acquéreur VINI avant et après acquisitions

Tableau 46 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisitions du groupe VINI

Caractéristiques	Avant les acquisitions réalisées début 1993	Après les acquisitions réalisées fin 2007
<p>Organisation comptable et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - centralisée ou non - externalisée ou non 	<p>Service comptable avec un chef comptable et 3 collaborateurs</p>	<p><u>Changements progressifs réalisés</u></p> <p>Transformation du service comptable en Direction comptable et consolidation composée de 6 personnes</p>
<p>Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés</p>	<p>Programmes « maison » développés sur AS 400 pour la comptabilité, la gestion de la paie, la gestion commerciale, les achats, la production et les stocks</p> <p>Trésorerie gérée sur le progiciel Sage</p>	<p>Aucun changement de 1992 (1^{ère} acquisition réalisée) à 1999</p> <p>Programmes « maison » développés sur AS 400 pour la comptabilité, la gestion de la paie, la gestion commerciale, les achats, la production et les stocks</p> <p>Gestion de la trésorerie sur Sage</p> <p>Mise en place en 1999 d'un PGI conjointement avec la filiale CD (le DAF de CD étant membre du comité de pilotage)</p> <p>Architecture client-serveur avec réseau pour piloter à distance les activités des entreprises acquises</p> <p>Progiciel de gestion intégrée Générrix pour la comptabilité, la gestion commerciale, la production, les achats et les stocks</p> <p>AS conso pour la liasse consolidation</p> <p>Gestion de la trésorerie maintenue sur Sage</p>
<p>Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie)</p> <p>Gestion de la paie et gestion fiscale</p> <p>Comptes annuels</p>	<p>Tous travaux administratifs et comptables :</p> <p>Gestion des clients (facturation et encaissements)</p> <p>Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements)</p> <p>Gestion de la paie et gestion fiscale</p> <p>Comptes sociaux annuels</p>	<p><u>Changements réalisés</u></p> <p>Gestion commerciale centralisée pour quelques filiales (DO, sociétés bordelaises sauf PL) avec un client principal : VINI (facture établie par le service comptable et règlement par virement aux filiales)</p> <p>Etablissement des comptes consolidés annuels</p>

Caractéristiques	Avant les acquisitions réalisées début 1993	Après les acquisitions réalisées fin 2007
Automatisation de travaux comptables et financiers : télétransmission, génération écritures comptables,	Génération d'écritures comptables à partir de la facturation	Evolution graduelle liée à la technologie et surtout à la mise en place du PGI Générrix Télétransmission : EDI pour la liasse fiscale EFI pour l'IS et la TVA Etébac 5 pour les comptes bancaires Réseau intranet
Automatisation de travaux comptables et financiers : télétransmission, génération écritures comptables,	Gestion des stocks informatisée à partir de la saisie des commandes clients	Mise en place de Générrix : Génération des règlements fournisseurs par virement via Etébac 5 Intégration des factures des vendanges Liaison automatique entre Générrix et le progiciel de gestion de trésorerie Sage Schémas d'écritures comptables standard préenregistrés
Règles et procédures internes de gestion	Uniquement pour les travaux d'inventaire et notamment le contrôle des stocks 1 fois/an en décembre de chaque année	Procédures informatiques au niveau comptable Pas de manuel de procédures récapitulatif mais quelques procédures spécifiques notamment dans Générrix pour faciliter la préparation Echéancier travaux inventaire pour la consolidation
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Uniquement pour la valorisation des stocks à la clôture de l'exercice (car obligation légale)	Mise en place d'une comptabilité analytique en 2000 en même temps que le PGI Générrix Schéma analytique étoffé en 2007
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Changements réalisés Mise en place d'une gestion budgétaire en 2007 calqué sur celle de la filiale CD. Le budget est construit annuellement sur Excel et ensuite alimenté via BO (Business Object) qui « prélève » les données dans Générrix.

Tableau 46 (suite) : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisitions du groupe VINI

Nous remarquons que les systèmes comptables du groupe VINI ont certes évolué au cours de la période 1993-2007 mais surtout en raison du choix liés à la refonte du système d'informations en 1999 avec l'implémentation du progiciel de gestion intégré Générix. Par conséquent, nous ne pouvons pas estimer que cette modification, essentiellement technique, est liée à l'évolution des systèmes comptables en phase post-acquisition.

Toutefois, nous pouvons noter que le service comptables s'est étoffé dans la mesure où l'intégration des entreprises acquises HB, LSS, S et SCIN a entraîné une augmentation à la charge de travail. En effet, la tenue de la comptabilité de ces entreprises était assurée avant l'acquisition par un cabinet d'expertise comptable. Lors de la prise de contrôle par le groupe VINI, il a été décidé qu'elle serait assurée au siège du groupe à Reims.

Nous observons que les systèmes comptables du groupe VINI n'étaient pas nécessairement très développés avant les premières acquisitions puisque la comptabilité analytique et le système budgétaire étaient quasiment inexistantes. C'est une différence importante, avec le constat opéré dans les entreprises acquises CD et DO, qui explique certainement la relative autonomie de gestion dont elles bénéficiaient. Ces filiales et notamment CD, ont même été à la base du système budgétaire mis en place dans le groupe VINI.

II.3.2.5 Les éléments clés

L'ensemble des observations effectuées à partir de l'analyse de la carte cognitive et des tableaux comparatifs des systèmes comptables avant et après acquisitions peut être synthétisé comme suit :

- dans le groupe VINI, en phase post-acquisition, l'absence de volonté d'uniformisation des systèmes comptables est la règle prédominante ;
- dans ce groupe, nous n'avons pas obligatoirement et absolument centralisation ou décentralisation de la gestion administrative, comptable et financière ;
- deux situations sont constatées en phase post-acquisition :
 - absorption des systèmes comptables des entreprises acquises : il s'agit de l'intégration complète, au siège du groupe, de la gestion administrative et comptables pour les entreprises qui ne disposaient pas de compétences en interne dans ce domaine et qui avaient externalisé cette prestation auprès d'un cabinet d'expertise comptables (Entreprise acquises HB, LSS, S et SCIN) ;
 - préservation des systèmes comptables des entreprises acquises : il s'agit de maintenir en l'état les systèmes comptables des entreprises acquises. Cette logique concerne les entreprises CD, DO et PL. Les exigences du groupe acquéreur ont surtout porté sur l'organisation de la remontée d'informations pour l'établissement des comptes consolidés et des budgets ;
- l'utilisation du progiciel de gestion intégré Générax au niveau du siège du groupe VINI depuis 2000 n'a pas modifié, pour les acquisitions suivantes, et notamment celles de DO et PL, l'approche retenue en matière d'intégration des systèmes comptables ;
- le groupe devrait faire évoluer son organisation dans les années à venir afin de former un ensemble cohérent et structuré ; le changement de génération au niveau des dirigeants du groupe n'est pas étranger à cet objectif dans la mesure où le rôle assigné aux systèmes comptables évolue.

Tableau 47 : Synthèse éléments clés du management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions par le groupe VINI

II.3.3 Section 3 Le cas CHAMP

Dans cette section, l'analyse du cas CHAMP²⁰⁶ suit le même cheminement que le cas DISTRI et se décline en quatre étapes :

- une brève présentation du groupe (historique, métiers et organisation) et des entreprises acquises pouvant entrer dans le champ de notre étude :
- caractéristiques principales de ces entreprises (secteur d'activité, structure juridique, chiffre d'affaires, effectifs). Nous soulignons aussi la présence d'un responsable financier dans l'entreprise acquise au moment de l'acquisition ;
- l'analyse de la carte cognitive du responsable financier du groupe ;
- l'analyse comparative des systèmes comptables des entreprises acquises et du groupe acquéreur CHAMP avant et après acquisitions ;
- une synthèse des éléments clés du management des systèmes comptables en phase post-acquisition.

II.3.3.1 Présentation du groupe et des opérations de fusions-acquisitions réalisées

Le groupe CHAMP (311 Millions d'euros de chiffre d'affaires et 485 personnes employées en 2007) est présent uniquement dans le secteur du champagne. Le groupe est relativement récent puisqu'il a été fondé en 1991 sur la base de l'acquisition de deux sociétés, une maison de champagne et une société spécialisée dans le courtage. Le groupe poursuit son développement et se rapproche en 1994 d'une maison de champagne fondée en 1834 afin d'acquérir plus de notoriété.

En 1996, le groupe CHAMP change de dimension avec l'introduction au Second Marché en réalisant une augmentation de capital.

²⁰⁶ A la différence du groupe précédent, VIM, nous disposons d'une seule carte cognitive dans la mesure où nous avons eu des entretiens avec un seul responsable financier d'une entreprise acquise mais qui est devenu après l'acquisition, responsable financier du groupe CHAMP. Pour les autres entreprises acquises, la gestion comptable et financière était assurée, pour l'essentiel, par un cabinet d'expertise comptable.

Ses ressources financières lui permettent d'effectuer d'autres acquisitions dans les deux années qui suivent : CP en 1997 et GC en 1998. Ces acquisitions successives s'inscrivent dans la construction d'une logique de présence dans tous les circuits de distribution du secteur du champagne : la vente par correspondance, les grandes et moyennes surfaces (G.M.S.) et la distribution sélective (restauration, cavistes, duty free). Cette logique se trouve renforcée par l'acquisition de MB en 2006, société qui contrôle les champagnes L. et S, très présents à l'export.

Cette acquisition fait également changer le groupe CHAMP de dimension et le place sous les feux des projecteurs²⁰⁷ puisque le groupe acquis MB réalise près du double du chiffre d'affaires de CHAMP. Le chiffre d'affaires consolidé passe ainsi de 97 millions en 2005 à 311 millions en 2006 dont 46 % à l'export. 87 % du C.A. est facturé en euro.

A fin 2007, le groupe CHAMP contrôle 7 filiales et 21 sous-filiales. Le contrôle porte sur pratiquement la totalité du capital des filiales et sous-filiales avec un pourcentage de contrôle oscillant entre 99,59 % et 100 %. Le capital du groupe CHAMPAGNE est contrôlé à hauteur de 85 % par les familles fondatrices, le solde étant détenu par le public.

Ce groupe a réalisé en France 5 acquisitions entre 1996 et 2007 (cf. tableau ci-dessous) :

²⁰⁷ A la fois parce que L. est une marque internationale et parce que cette acquisition fait du groupe CHAMP le numéro deux mondial du secteur derrière la branche champagne de LVMH.

Entreprises acquises	Date acquisition	Type d'opération : Fusion/ Acquisition	Type d'entreprise acquise : Société/ Entreprise individuelle	Secteur d'activité	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Effectifs	Présence d'un responsable financier au moment de l'acquisition
CP	1996	Acquisition	Société	idem groupe acquéreur	11,2	23	Non
CV	2000	Acquisition	Société	idem groupe acquéreur	10,1	10	Non
GC	1998	Acquisition	Société	idem groupe acquéreur	34,5	52	Non
MB	2006	Acquisition	Société	idem groupe acquéreur	164	320	Oui assisté de 11 personnes gérant 2 filiales dont 1 implantée à l'étranger et 7 sous-filiales dont 2 implantées à l'étranger
SCLC	2007	Acquisition	Société	idem groupe acquéreur	0,3	1	Non

Tableau 48 : Les fusions-acquisitions réalisées par CHAMP retenues dans le cadre de notre étude

Il est à préciser que dans le prolongement de ces acquisitions, le groupe CHAMP, comme le groupe VINI, n'a procédé à aucune fusion interne.

Suite à cette présentation des opérations de fusions-acquisitions réalisées par le groupe CHAMP, nous présentons la carte cognitive du responsable financier accompagnée de son compte-rendu.

II.3.3.2 L'analyse de la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur CHAMP

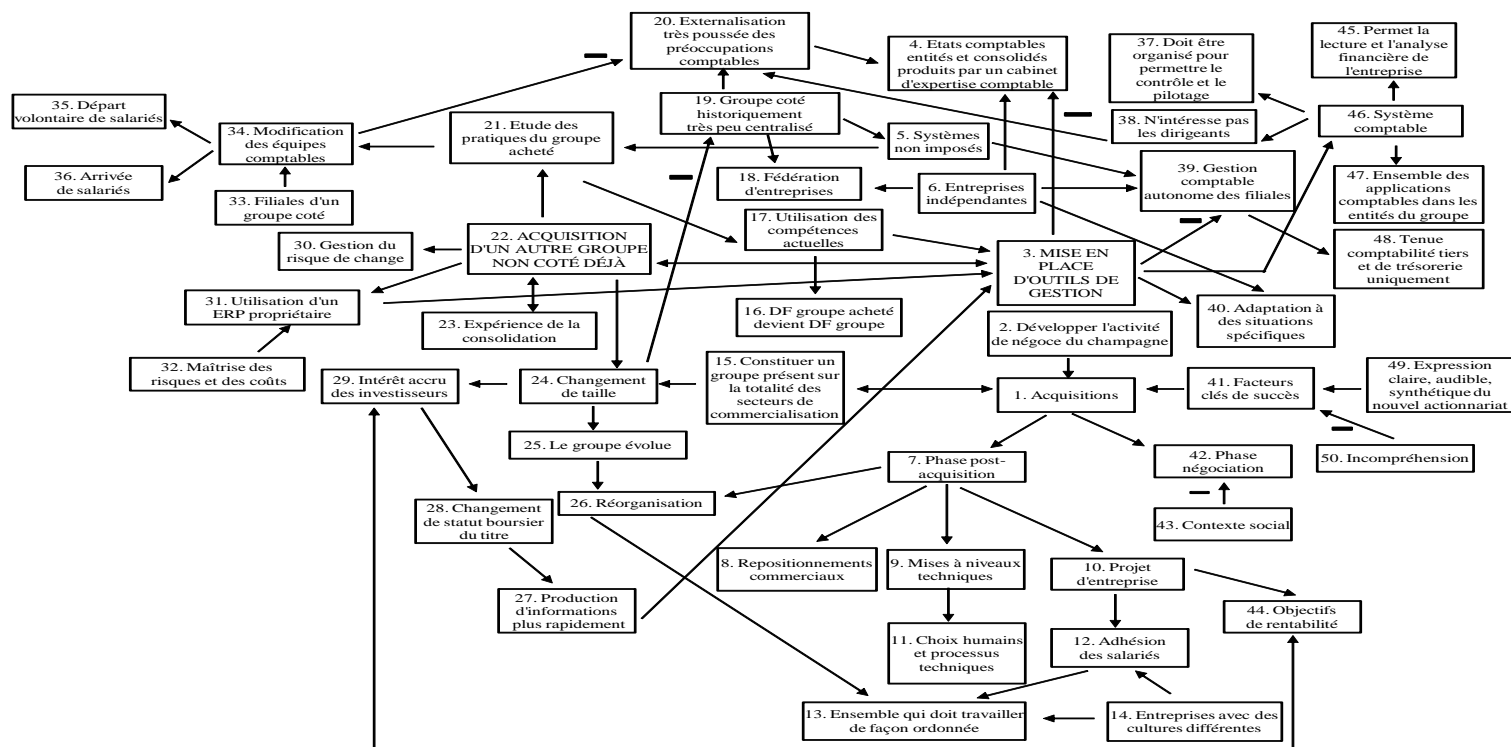


Figure 30 : Carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur CHAMP

Tableau 49 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur CHAMP

La carte cognitive de ce responsable financier s'organise clairement autour de deux concepts principaux :

- mise en place d'outils de gestion groupe (3) ;
- acquisition d'un autre groupe non coté déjà structuré (22).

Le responsable financier du groupe CHAMP estime que les acquisitions (1) liées au développement de l'activité de négoce du champagne (2), concept influençant (queue), pour constituer un groupe présent sur la totalité des secteurs de commercialisation (15) se déroule en deux étapes :

- une phase négociation (42) qui peut être influencée négativement par le contexte social (43) ;
- une phase post-acquisition (7) avec des mises à niveaux techniques (9) qui vont entraîner des choix humains et de processus techniques (11), des repositionnements commerciaux (8), une réorganisation (26) et un projet d'entreprise (10) qui fixe les objectifs de rentabilité (44) et qui doit susciter l'adhésion des salariés (12) issus d'entreprises avec des cultures différentes (14) pour parvenir à un ensemble qui doit travailler de façon ordonnée (13). Ce concept s'individualise comme un but à atteindre (tête).

L'expression claire, audible, synthétique du nouvel actionnariat (49) est un facteur influençant (queue), un des facteurs clés de succès (41) des acquisitions (1) mais cette réussite peut être remise en cause en cas d'incompréhension (50). Il est à noter que les deux concepts acquisitions (1) et constituer un groupe présent sur la totalité des secteurs de commercialisation (15) s'influencent réciproquement. Compte tenu de l'acquisition d'un autre groupe non coté déjà structuré (22), qui avait une expérience de la consolidation (23), une maîtrise des risques et des coûts (32) grâce à l'utilisation d'un E.R.P. propriétaire (31) qui pratiquait la gestion du risque de change (30), nous constatons un changement de taille (24). Par conséquent, le groupe évolue (25) nécessitant à une réorganisation (26) pour parvenir à un ensemble qui doit travailler de façon ordonnée (13) puisqu'il s'agit d'entreprises avec des cultures différentes (14).

Ce changement de taille (24) génère un intérêt accru des investisseurs (29) entraînant un changement de statut boursier du titre (28) qui requiert la production d'informations plus rapidement (27) et en corollaire la mise en place d'outils de gestion groupe (3). Nous notons une influence réciproque entre les concepts intérêt accru des investisseurs (29) et objectifs de rentabilité (44). Ce concept s'individualise comme un but à atteindre (tête). Le changement de taille (24) remet en cause l'organisation très peu centralisée historiquement de ce groupe coté (19), qui était davantage une fédération d'entreprises (18) puisque il s'agissait d'entreprises indépendantes de petite taille (6) avec des systèmes non imposés (5), ce qui impliquait une gestion comptable autonome des filiales (39) mais uniquement centrée sur la tenue de la comptabilité tiers et de trésorerie (48). Ce groupe coté pratiquait une externalisation très poussée des préoccupations comptables (20) avec notamment des états comptables des entités et consolidés produits par un cabinet d'expertise comptable (4).

L'acquisition d'un autre groupe non coté déjà structuré (22) a conduit à une étude des pratiques de ce groupe (21) en utilisant les compétences actuelles (17) avec la nomination du directeur financier du groupe acheté en tant que directeur financier du groupe acquéreur (16). Elle s'est accompagnée au niveau de ce groupe acheté, désormais filiale d'un groupe coté (33) d'une modification des équipes comptables (34) qui a induit à la fois l'arrivée de salariés (36) et le départ volontaire d'autres (35) mais qui remet en cause aussi l'externalisation très poussée des préoccupations comptables (20). Nous notons que les concepts acquisition d'un autre groupe non coté déjà structuré (22) et mise en place d'outils de gestion groupe (3) s'influencent réciproquement. Ce concept impacte le système comptable (46), considéré comme l'ensemble des applications comptables dans les entités du groupe (47), qui permet la lecture et l'analyse financière de l'entreprise (45) et qui doit être organisé pour permettre le contrôle et le pilotage (37). Le système comptable (46) n'intéresse pas les dirigeants (38), ce qui expliquait l'externalisation très poussée des préoccupations comptables (20) au niveau de ce groupe coté avant l'acquisition d'un groupe déjà structuré.

La mise en place d'outils de gestion groupe (3) en utilisant l'E.R.P. propriétaire (31) et les compétences actuelles (17) du groupe non coté acquis remettra en cause la production des états comptables des entités et consolidés par un cabinet d'expertise comptable (4) et la gestion comptable autonome des filiales (39) mais il sera tenu compte de l'adaptation à des situations spécifiques (40).

Tableau 49 (suite) : Le texte accompagnant la carte cognitive
du responsable financier du groupe acquéreur CHAMP

L'analyse de la carte cognitive permet de distinguer deux concepts principaux :

- la mise en place d'outils de gestion de groupe (4 liens partants et 4 liens arrivants) ;
- l'acquisition d'un autre groupe non coté déjà structuré (4 liens partants et 2 liens arrivants dont 1 lien réciproque).

La prédominance de ces liens illustre l'une des particularités de ce groupe, le rôle clé joué par la dernière acquisition, celle du groupe MB, qui a fait considérablement évoluer les systèmes comptables du groupe acquéreur. Les raisons de cette évolution peuvent être appréhendées grâce à la lecture de la carte cognitive. Le groupe CHAMP, avant cette acquisition, était un « groupe coté historiquement très peu centralisé » avec une « externalisation très poussée des préoccupations comptables ».

Ce concept est un concept secondaire important avec 4 liens (1 lien partant et 3 liens arrivants) et explique notamment que les états comptables des entités et consolidés étaient produits par un cabinet d'expertise comptable dans la mesure où il s'agissait davantage d'une « fédération d'entreprises » indépendantes, de petite taille avec un chiffre d'affaires compris entre 10,1 et 31,5 millions et des effectifs entre 10 et 52 personnes. Ces entreprises bénéficiaient d'une autonomie au niveau des travaux comptable de base (tenue de la comptabilité tiers et de trésorerie) et leur entrée dans le groupe n'avait pas modifié cet état de fait.

L'acquisition d'un autre groupe non coté en 2006 a transformé en profondeur l'approche retenue par ce groupe au niveau du management des systèmes comptables. En effet, le groupe acquéreur a changé de dimension tant en matière de chiffre d'affaires et d'effectifs et « ce changement de taille » a suscité un « intérêt accru des investisseurs » et par conséquent un « changement de statut boursier du titre ».

Afin de répondre à ces nouvelles attentes, et surtout mieux informer les marchés financiers et plus particulièrement les analystes financiers, le groupe acquéreur CHAMP a été contraint d'apporter des modifications à ses systèmes comptables.

C'est un aspect essentiel souligné par le responsable financier du groupe CHAMP qui parle de « capacité à exprimer de manière plus rapide, de manière plus claire, de manière plus fiable un certain nombre de données qui sont légitimement souhaitées par un plus grand nombre décideurs, investisseurs qui suivent l'évolution du groupe ».

Par conséquent, « la mise en place d'outils de gestion groupe » est directement liée à « l'acquisition d'un autre groupe non coté déjà structuré » puisque le groupe acquis MB avait développé un E.R.P. propriétaire, consolidait déjà sans recours à un tiers et gérait le risque de change. Cependant, l'intégration dans un groupe coté, même si les travaux de consolidation étaient externalisés, entraîne des contraintes de gestion, ne serait-ce que l'application du référentiel IAS-IFRS pour les sociétés cotées.

Ces contraintes de gestion ont entraîné une modification des méthodes de travail des collaborateurs des services comptables et financiers de l'entreprise acquise MB qui, pour certains, ont préféré quitter l'entreprise. Par rapport à ces départs, le responsable financier du groupe acquéreur CHAMP et ancien directeur administratif financier du groupe acquis MB apporte les précisions suivantes: « Non, ce ne sont pas des problèmes d'adhésion puisque l'ensemble de l'entreprise a adhéré assez rapidement au projet d'entreprise tel qu'il a été présenté avec conviction dès le rachat mais les gens percevaient que l'existence dans un groupe coté entraînerait davantage d'exigences. Vraisemblablement, certains n'étaient pas intéressés par des remises à niveau techniques ou des remises en question, des modifications d'habitude ».

Ces remarques, issues de la carte cognitive, sont-elles confirmées par l'étude des systèmes comptables avant et après acquisitions ?

II.3.3.3 L'analyse comparative des systèmes comptables avant et après acquisitions

Les cinq acquisitions ont fait l'objet d'une analyse des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisitions. Nous avons choisi de présenter les systèmes comptables avant et après acquisition de l'entreprise acquise MB (groupe non coté)¹. L'exemple est significatif puisque cette entreprise était deux fois plus importante que le groupe CHAMP. L'évolution des systèmes comptables de ce groupe, après les cinq acquisitions effectuées entre 1996 et 2007, est également exposée.

¹ Les tableaux comparatifs des quatre autres entreprises acquises figurent en annexes 11 à 14 pages 404 à 410.

II.3.3.3.1 L'analyse des systèmes comptables des entreprises acquises avant et après acquisition de l'entreprise acquise MB

L'ensemble des informations collectées sur l'évolution des systèmes comptables de cette entreprise est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 50 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise MB avant et après acquisition par le groupe CHAMP

Caractéristiques	Entreprise acquise MB avant acquisition par le groupe CHAMP	Entreprise acquise MB avant acquisition par le groupe CHAMP
<p>Organisation comptable et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - centralisée ou non - externalisée ou non 	<p>Direction financière du groupe avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 service comptabilité clients 1 service comptabilité fournisseurs 1 service trésorerie 1 service contrôle de gestion <p>Pas de travaux externalisés sauf la gestion du poste clients France et Export confiée à 100 % à la Coface</p>	<p>Aucun changement</p> <p>Direction financière du groupe avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 service comptabilité clients 1 service comptabilité fournisseurs 1 service trésorerie 1 service contrôle de gestion <p>Seul changement le directeur financier du groupe Maison Burtin est devenu directeur financier du groupe CHAMPAGNE</p> <p>Pas de travaux externalisés sauf la gestion du poste clients France et Export confiée à 100 % à la Coface</p>
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	ERP « maison » sous AS 400 intégrateur pour gérer la comptabilité, les achats, les stocks et la production	Aucun changement ERP « maison » sous AS 400 intégrateur pour gérer la comptabilité, les achats, les stocks et la production
<p>Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie)</p> <p>Gestion de la paie et gestion fiscale</p> <p>Comptes annuels</p>	<p>Tous travaux administratifs et comptables :</p> <ul style="list-style-type: none"> gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux et consolidés annuels 	<p>Aucun changement</p> <p>Tous travaux administratifs et comptables :</p> <ul style="list-style-type: none"> gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux et consolidés annuels
<p>Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,</p>	<p>EDI avec les clients notamment les grandes centrales de distribution</p> <p>Etébac 2 et 3 pour les comptes bancaires</p> <p>Télé déclarations fiscales</p>	<p>Aucun changement</p> <p>EDI avec les clients notamment les grandes centrales de distribution</p> <p>Etébac 2 et 3 pour les comptes bancaires</p> <p>Télé déclarations fiscales</p>

Caractéristiques	Entreprise acquise MB avant acquisition par le groupe CHAMP	Entreprise acquise MB avant acquisition par le groupe CHAMP
Règles et procédures internes de gestion	Règles et procédures précises notamment en gestion de trésorerie pour collecter l'ensemble des informations prévisionnelle sur les encaissements et les décaissements	Aucun changement Règles et procédures précises notamment en gestion de trésorerie pour collecter l'ensemble des informations prévisionnelle sur les encaissements et les décaissements
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Comptabilité analytique détaillée avec les volumes vendus à date par qualité et par réseau Détermination des prix nets pour évaluer les marges	Aucun changement Comptabilité analytique détaillée avec les volumes vendus à date par qualité et par réseau Détermination des prix nets pour évaluer les marges
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Budget prévisionnel détaillé avec comparaison n/n-1, c'est à dire un compte de résultat détaillé pour le groupe avec différentes rubriques : chiffre d'affaires par catégorie, par réseau, les différents postes de charges... Budget actualisé régulièrement car technique du budget glissant utilisé.	Aucun changement Budget prévisionnel détaillé avec comparaison n/n-1, c'est à dire un compte de résultat détaillé pour le groupe avec différentes rubriques : chiffre d'affaires par catégorie, par réseau, les différents postes de charges... Budget révisé régulièrement car technique du budget glissant utilisée.
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Gestion de la trésorerie consolidée en euros et en devises avec couverture à terme	Aucun changement Gestion de la trésorerie consolidée en euros et en devises avec couverture à terme
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Statistiques mensuelles de vente par filiale et par gamme de champagne Situation de trésorerie prévisionnelle	Changements réalisés : Simplification du système et rapprochement avec les éléments restitués dans le cadre de la communication financière afin de sélectionner les agrégats pour répondre immédiatement aux analystes financiers : EBITDA, Marge opérationnelle, Construction de tableaux dans ce sens

Tableau 50 (suite): Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise MB avant et après acquisition par le groupe CHAMP

Nous constatons que les changements réalisés, suite à l'acquisition par le groupe CHAMP, sont peu nombreux et ont trait pour l'essentiel à la sélection des informations comptables et financières afin d'être capable de les intégrer dans des tableaux adaptés aux besoins de la communauté financière lorsque l'on intègre un groupe côté'. La faiblesse de ces modifications est directement liée aux systèmes comptables de cette entreprise qui sont très développés avec notamment une comptabilité analytique détaillée, une gestion budgétaire, une gestion de la trésorerie et des outils de traitement de l'information comptable et financière.

Il apparaît que le changement le plus conséquent et le plus atypique a trait à la nomination du directeur financier de l'entreprise MB comme directeur financier du groupe CHAMP. Ceci est une illustration de la confiance accordée aux dirigeants du groupe CHAMP à la direction financière de l'entreprise MB et par voie de conséquence, à la qualité de leurs systèmes comptables.

Suite à cette analyse des systèmes comptables de l'entreprise MB après, nous procédons de même avec ceux du groupe CHAMP.

II.3.3.3.2 L'analyse des systèmes comptables avant et après acquisition du groupe acquéreur CHAMP

Tableau 51 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables du groupe CHAMP avant et après acquisition de l'entreprise MB

Caractéristiques	Avant acquisition du groupe MB	Après acquisition du groupe MB
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Externalisée : cabinet d'expertise comptable Aucune direction financière groupe	Seul changement : le directeur financier du groupe MB est devenu secrétaire général du groupe CHAMPAGNE
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Aucun. Pas d'activité commerciale au niveau de la société mère Système informatique autonome au niveau des filiales	Aucun changement pour le moment au niveau du groupe hors MB
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Travaux administratifs de base effectués au niveau du groupe : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux et consolidés annuels	Aucun changement pour le moment au niveau du groupe hors MB Travaux administratifs de base : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux et consolidés annuels
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,	Aucune	Aucun changement pour le moment du groupe hors MB
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Mise en place en 2007 de deux conventions entre la société mère CHAMPAGNE et ses filiales : management Fees trésorerie

Caractéristiques	Avant acquisition du groupe MB	Après acquisition du groupe MB
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Aucune	Aucun changement pour le moment du groupe hors MB
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Mise en place en 2007 d'un contrôle budgétaire : - établissement des budgets par filiale - révision des budgets tout au long de l'année - comparaison réalisations/prévisions au niveau du chiffre d'affaires, des quantités vendues et des prix moyens de vente
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune gestion groupe. Autonomie des filiales au niveau des financements du besoin en fonds de roulement	Mise en place en 2007 d'une gestion de trésorerie consolidée par l'intermédiaire de compte-courant filiale
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Changement liée à l'augmentation de la taille du groupe et à l'intérêt accru des investisseurs : - construction de tableaux avec regroupement d'agrégats pour répondre immédiatement aux analystes financiers dans le cadre de la communication financière : EBITDA, Marge opérationnelle, - statistiques mensuelles de vente par filiale et par gamme de champagne

Tableau 51 (suite) : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables du groupe CHAMP avant et après acquisition de l'entreprise MB

Ce tableau montre que les systèmes comptables du groupe acquéreur CHAMP étaient très peu développés et sont la traduction concrète d'un certain désintérêt de la part de ses dirigeants. Cet aspect apparaît dans la carte cognitive du responsable financier de CHAMP (« le système comptable n'intéresse pas les dirigeants »).

Ceci explique en partie que les systèmes comptables du groupe CHAMP étaient pour l'essentiel externalisés, surtout pour satisfaire aux obligations légales, qu'il s'agisse de l'établissement des déclarations sociales et fiscales, des comptes sociaux et des comptes consolidés.

La prise de contrôle a traduit une rupture, au niveau de la perception par les dirigeants de la nécessité de faire évoluer les systèmes comptables du groupe afin qu'ils soient en mesure de produire les informations comptables et financière pour satisfaire les marchés financiers.

Dès lors, nous remarquons des inflexions au niveau des systèmes comptables de ce groupe après l'acquisition de MB, ce qui se traduit par la mise en place d'un contrôle budgétaire, d'une gestion de trésorerie consolidée et de tableaux de bord. Ces éléments sont directement importés du groupe MB ; une importation d'autant plus facilitée que son pilotage est assuré par l'ancien directeur financier de MB devenu directeur financier du groupe CHAMP.

L'ensemble de nos observations issues de l'analyse de la carte cognitive du responsable financier et des systèmes comptables avant et après acquisitions nous amène à distinguer quelques éléments clés sur le management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions par ce groupe acquéreur.

II.3.3.4 Les éléments clés

- Le groupe acquéreur CHAMP, coté en bourse, a changé de taille avec l'acquisition du groupe non coté MB, deux fois plus important en terme de chiffre d'affaires et d'effectifs que le groupe acquéreur ;
- Le groupe acquéreur CHAMP, avant l'acquisition de MB, était un groupe très peu centralisé qui avait confié la majeure partie des travaux comptables à un cabinet d'expertise comptable ;
- Désormais sous le feu des projecteurs des marchés financiers, le groupe acquéreur CHAMP doit produire des informations plus rapidement, ce qui l'oblige à mettre en place des outils de gestion groupe, qui faisaient défaut jusqu'à maintenant ;
- Le groupe acquéreur CHAMP s'appuie sur les compétences actuelles des collaborateurs du groupe non coté MB, symbolisées par la nomination à la direction financière du groupe du directeur administratif et financier du groupe non coté MB ;
- L'intégration dans un groupe coté a modifié en partie les méthodes de travail du groupe non coté MB avec l'application du référentiel IAS-IFRS ;
- Des collaborateurs de MB ont préféré quitter l'entreprise, ayant des difficultés à s'adapter à cette nouvelle contrainte de gestion.

Tableau 52: Synthèse éléments clés du management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions par le groupe CHAMP

II.3.4 Section 4 Le cas SIDER

Dans cette section, l'analyse du cas SIDER suit le même cheminement que les cas DISTRI et CHAMP, et se décline en quatre étapes :

- Une brève présentation du groupe (historique, métiers et organisation) et des entreprises acquises pouvant entrer dans le champ de notre étude : caractéristiques principales de ces entreprises (secteur d'activité, structure juridique, chiffre d'affaires, effectifs). Nous soulignons aussi la présence d'un responsable financier dans l'entreprise acquise au moment de l'acquisition ;
- L'analyse de la carte cognitive du responsable financier du groupe ;
- L'analyse comparative des systèmes comptables des entreprises acquises et du groupe acquéreur SIDER avant et après acquisitions ;
- Une synthèse des éléments clés du management des systèmes comptables en post-acquisition.

II.3.4.1 Présentation du groupe et des opérations de fusions-acquisitions réalisées

Le groupe SIDER a été construit sur la base du groupe P., dont le siège social est à Reims. Le groupe P., fondé en 1948, spécialisé dans la distribution de l'acier, était à la fin des années 1990 un groupe indépendant très structuré à la fois juridiquement avec un grand nombre de filiales françaises et étrangères et organisationnellement avec une gestion décentralisée axés sur la notion de centre de profit. Il était filiale du groupe coté Usinor qui s'imposait très peu dans la gestion, ses exigences se situant essentiellement en terme de reporting. A titre d'exemple, ce sont les dirigeants du groupe P. qui ont décidé de faire migrer leur système informatique maison vers le progiciel de gestion intégré SAP en 2000.

Entre temps, en 1999, le groupe P. était devenu filiale du groupe U.. En 2002, nouveau changement d'actionnaire, le groupe P. passe sous le contrôle du groupe luxembourgeois A. suite à l'acquisition du groupe U. par A. Ce changement d'actionnaire a eu des conséquences importantes sur le plan organisationnel puisque les activités du groupe P. ont été éclatées.

P. avait des activités en distribution, en centres de services, en oxycoupage, en TOP (Total Offer Processing). Ses activités ont été réparties en trois sous-secteurs : distribution, Steel Services Center et construction. Ceci a conduit à une baisse mécanique et importante du chiffre d'affaires compte tenu de l'éclatement de ces activités. CA dans l'ex P. : 550 millions d'euros en 2003. A fin 2007 : 260 millions d'euros. Au niveau des effectifs, il y avait 900 salariés, 1200 avec les succursales. Maintenant, en 2007, c'est 450 salariés.

Le groupe A. a fait ensuite l'objet d'une O.P.A (Offre Publique d'Achat) fin 2006 par le groupe M. devenant ainsi le groupe SIDERURGOR. Cette fusion n'a pas entraîné de changements majeurs, seulement quelques ajustements, dans la mesure où la structuration de l'organisation en périmètre de gestion (a) et la définition de la couverture géographique (b) avaient déjà été initiées sous A.. Par contre, les objectifs ont été modifiés (c).

Organisation actuelle en périmètre de gestion

Le groupe SIDERURGOR a été divisé en un certain nombre de périmètres d'activité par nature suivant les produits : production d'acier, carbones, aciers plats, aciers longs, aciers inox, etc... Au niveau du groupe P., compte tenu de la spécialisation historique dans la distribution de l'acier, c'est le secteur Steel Solutions, qui prédomine. C'est la partie distribution-vente du groupe SIDERURGOR que l'on peut qualifier de périmètre général, d'où la dénomination SIDER.

A l'intérieur de ce périmètre de gestion centrée sur la distribution (le terme segment est utilisé au niveau du groupe SIDER), il y a des sous-activités dénommées sous-activités opérationnelles :

- La distribution a été éclatée en trois :
 - La distribution propre ;
 - L'activité TOP (Total Offer Processing) : cette activité consiste à découper des plaques par des moyens soit laser, soit oxycoupage pour obtenir des produits finis travaillés. C'est un travail sur commande avec des spécifications propres à chaque client. Ce sont des clients importants. C'est la principale différence avec

la distribution propre qui est une activité plus basique avec des ventes de plaque de tôle que les clients peuvent utiliser comme ils le souhaitent en fonction des épaisseurs, des qualités, etc.. ;

- Project : c'est une société qui prépare les grands chantiers internationaux (ports, gros building, etc...). Elle travaille sur l'incorporation de l'acier dans les grands projets au niveau de l'architecture et de la fourniture des outils. Cette activité ne concerne pas les sites de Reims ;
- Le Steel Services Center qui travaille des aciers sur des demandes de clients en réalisant des flans, c'est à dire des bobines d'acier découpées dans la largeur pour faire des plaques à la longueur demandée par les clients, principalement utilisées dans l'industrie automobile et dans l'industrie électroménager. C'est une activité de production sur-mesure ;
- La construction qui fournit des bardages et des toitures d'acier pour le domaine du bâtiment industriel ;
- L'international : ce sont les opérations de trading, opérations de marché sur l'acier uniquement. Cette activité n'est pas gérée à Reims.

Couverture géographique du périmètre de gestion de SIDER

- La France ;
- La vieille Europe ;
- Les pays de l'Europe de l'Est ;
- Quelques petites activités ponctuelles en Asie du Sud Est et en Chine ;
- Aucune intervention sur le continent américain et sur le continent africain.

L'intégration dans SIDERURGOR a modifié les objectifs

Les principaux objectifs, fixés par l'ancien groupe A., de commercialiser 10 % de la production d'acier du groupe sont restés inchangés. Le changement majeur, c'est la taille du groupe puisque celle-ci a doublé, les volumes ne sont plus les mêmes.

Le responsable financier du groupe SIDER précise : « l'objectif général, c'est d'assurer la commercialisation de la production d'acier du groupe en réalisant 10 % de la commercialisation totale d'acier du groupe sachant qu'il y a d'autres voies de commercialisation au niveau du groupe (ex : contrats auto) ».

Conséquence de cet objectif : le doublement de taille dans un délai très bref. Un des axes de développement majeur, c'est effectivement de faire des acquisitions de sociétés dans des zones géographiques avec de bonnes perspectives de développement. Cela s'est traduit par 5 à 10 acquisitions réalisées tous les ans, essentiellement hors France, mais non liées spécifiquement à l'arrivée de SIDERURGOR ; le mouvement avait été initié dès 2005 sous A.

Cependant, on note une volonté d'accélérer ce processus d'acquisitions sous SIDERURGOR avec comme objectif de construire un réseau de distribution mondial. Concrètement, cela s'est traduit par la mise en place en avril 2008 au sein de SIDER d'une structure uniquement dédiée à la recherche et à ces acquisitions de cibles, notamment dans des zones géographiques où le groupe était peu présent.

Par contre, l'objectif n'est pas de constituer un groupe unique à terme avec des fusions internes, compte tenu des contraintes liées à la complexité de l'organisation du groupe, ou de la fiscalité différenciée par pays.

Une précision importante : la structure de gestion (périmètre de gestion avec les sous-activités opérationnelles) ne recouvre pas la structure juridique. Il n'y a pas de liens avec la structure juridique. Le responsable financier apporte la précision suivante : « On a en gestion des sociétés alors que les titres de cette société sont détenus par une autre société du groupe ou une autre holding du groupe et il n'y a pas de lien direct entre la détention juridique et la gestion de ces sociétés ».

Peut-on alors parler du groupe SIDER ? Oui, si nous l'envisageons sous l'angle gestion, non sous l'angle juridique. Nous avons fait le choix de nous placer sous cette dénomination sachant que SIDER symbolise la branche distribution de l'entité juridique SIDERURGOR.

Pour donner une visibilité plus importante et capitaliser sur le nom SIDER, le groupe s'est attaché au cours de l'année 2007 à procéder à des changements de dénomination sociale. Ainsi, les dénominations de la société P. et de ses filiales, parties intégrantes du groupe SIDER, ont été modifiées en intégrant une dimension régionale. A titre d'exemples, P. Sud Est est devenue SIDER Rhône Alpes, B.S. (filiale de P.) est devenue SIDER Provence et C. (filiale de P.) est devenue SIDER Ouest.

Par conséquent, si le groupe SIDER a procédé en France en 2007 à un très grand nombre d'opérations internes de fusions, apports partiels d'actif, cessions de fonds de commerce puisque nous avons identifié 16, les acquisitions sont plus rares. Cela peut s'expliquer par l'ancienneté de ce groupe qui s'est constitué au fil des décennies par des acquisitions surtout en France. Comme nous l'avons indiqué, et c'est la mission dédiée à la nouvelle structure, les acquisitions réalisées hors de France sont désormais la priorité.

Toutefois, nous avons identifié quelques opérations réalisés au cours de l'année 2006. Nous précisons que les seules informations recueillies avec le responsable financier du groupe SIDER ne concerne que les fusions-acquisitions réalisées en 2006, 2007 et le 1^{er} trimestre 2008 puisque le 1^{er} entretien a eu lieu en mai 2008. Nous dressons ci-après un tableau récapitulatif de ces acquisitions réalisées par ce groupe que nous étudions :

Entreprises acquises	Date acquisition	Type d'opération : Fusion/ Acquisition	Type d'entreprise acquise : Société/ Entreprise individuelle	Secteur d'activité	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Effectifs	Présence d'un responsable financier au moment de l'acquisition
LZ	2006	Acquisition	Entreprise individuelle	idem groupe acquéreur	2,5	12	Non
ASM	2006	Acquisition	Entreprise individuelle	idem groupe acquéreur	3,2	19	Non
PT	2006	Acquisition	Entreprise individuelle	idem groupe acquéreur	1,8	10	Non

Tableau 53 : Les fusions et acquisitions réalisées par SIDER retenues dans le cadre de notre étude

Nous remarquons que les entreprises acquises sont des entreprises individuelles. C'est le fonds de commerce qui a été acheté par des filiales du groupe SIDER.

Ainsi, l'une d'entre elles, SMT est un groupe qui a réalisé 72 millions € en 2007 et qui emploie 354 personnes. C'est un grossiste en matériaux pour les toitures métalliques. Cette filiale de SIDER a fait l'acquisition de deux fonds de commerce, ceux de LZ et d'ASM. L'autre filiale, SE, a fait l'acquisition du fonds de commerce PT. Dans les trois cas, la gestion administrative, comptable et financière était assurée pour partie par un prestataire extérieur.

Suite à cette présentation des opérations de fusions-acquisitions réalisées par le groupe SIDER, nous présentons la carte cognitive du responsable financier accompagnée de son compte-rendu.

II.3.4.2 L'analyse de la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur SIDER

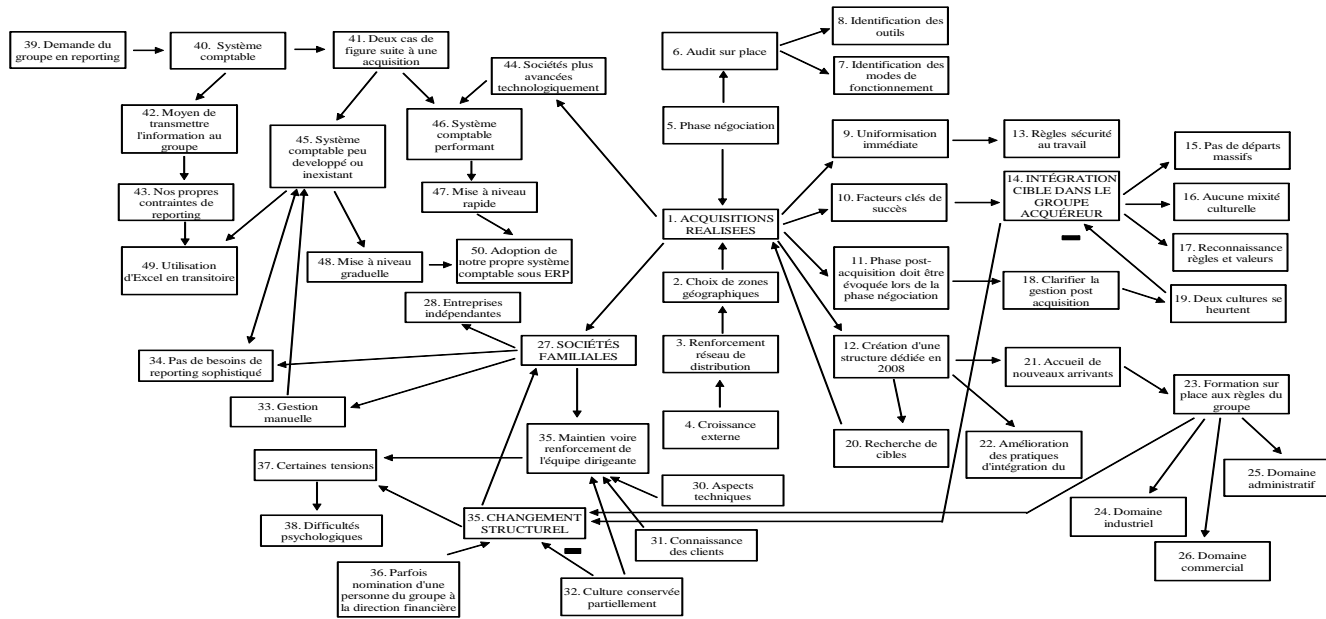


Figure 31 : Carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur SIDER

Tableau 54 : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur SIDER

La carte cognitive de ce responsable financier s'organise autour de quatre concepts principaux :

- acquisitions (1) ;
- sociétés familiales (27) ;
- intégration cible dans le groupe acquéreur (14) ;
- changement structurel (35).

Les acquisitions réalisées (1) résultent d'une croissance externe, concept influençant (queue), visant au renforcement du réseau de distribution (3) dans des zones géographiques choisies (2). La phase négociation (5) avec un audit sur place (6) pour identifier des outils (8) et des modes de fonctionnement (7) influence les acquisitions réalisées (1).

La phase post-acquisition doit être évoquée lors de la phase négociation (11) afin de clarifier la gestion post-acquisition (18) car deux cultures se heurtent (19). Ceci influence négativement l'intégration de la cible dans le groupe acquéreur (14) considérée comme un des facteurs clés de succès (10) des acquisitions réalisées (1) et qui entraîne les conséquences suivantes : la reconnaissance de règles et valeurs (17), aucune mixité culturelle (16), pas de départs massifs (15) et un changement structurel (35).

Ce changement, impulsé parfois par la nomination d'une personne du groupe à la direction financière (36) et la formation sur place aux règles du groupe (23), concerne des sociétés familiales (27), entreprises indépendantes (28). Cela conduit à un maintien voire à un renforcement de l'équipe dirigeante (29) compte tenu des aspects techniques (30) et de la connaissance des clients (31) et par voie de conséquence une culture conservée partiellement (32). Celle-ci impacte négativement le changement structurel (35) et génère des tensions (37) voire des difficultés psychologiques (38) puisque l'ancienne équipe dirigeante a été maintenue (29).

Les acquisitions réalisées (1) conduisent à une uniformisation immédiate (9) des règles de sécurité au travail (13) et ont entraîné la création d'une structure dédiée en 2008 chargée de la recherche de cibles (20), de l'amélioration des pratiques du groupe (22) et de l'accueil des nouveaux arrivants (21) avec notamment la formation sur place aux règles du groupe (23) dans tous les domaines : industriel (24), administratif (25) et commercial (26).

Nous notons une boucle amplificatrice : acquisitions réalisées (1), création d'une structure dédiée en 2008 (12), recherche de cibles (20), acquisitions réalisées (1).

La demande du groupe en reporting (39), facteur influençant le système comptable (40) qui apparaît comme un moyen de transmettre l'information au groupe (42) générant ainsi nos propres contraintes de reporting (43).

Au niveau du système comptable (40), deux cas de figure émergent suite à une acquisition (41) :

- un système comptable performant (46) pour les sociétés plus avancées technologiquement (44), ce qui permet une mise à niveau rapide (47) pour l'adoption de notre propre système comptable sous E.R.P. (50) ;
- un système comptable peu développé ou inexistant (45) puisque la gestion est manuelle (33) dans les sociétés familiales (27) et qu'ils n'ont pas de besoins de reporting sophistiqués (34) ce qui nécessite à la fois l'utilisation d'Excel en transitoire (49) compte tenu de nos propres contraintes de reporting (43) et une mise à niveau graduelle (48) avant l'adoption de notre propre système comptable sous E.R.P. (50).

Il est à noter que ce concept s'individualise comme un but à atteindre (tête).

Tableau 54 (suite) : Le texte accompagnant la carte cognitive du responsable financier du groupe acquéreur SIDER

L'étude de la carte cognitive fait apparaître quatre concepts principaux :

- « acquisitions réalisées » : 9 liens (5 liens partants et 4 liens arrivants) ;
- « sociétés familiales » : 6 liens (3 liens partants et 3 liens arrivants) ;
- « intégration cible dans le groupe acquéreur » : 6 liens (4 liens partants et 2 liens arrivants) ;
- « changement structurel » : 6 liens (2 liens partants et 4 liens arrivants).

Nous observons un certain équilibre, pour trois concepts, entre liens partants et liens arrivants mais nous notons également que le concept « changement structurel » est plus fortement influencé avec 4 liens arrivants et seulement 2 liens partants. Cela illustre les changements apportés au niveau des entreprises acquises en raison de l'intégration dans le périmètre de gestion du groupe acquéreur.

Une intégration qui conduit le plus fréquemment à un « changement structurel », source de « certaines tensions », notamment dans des « sociétés familiales » puisque l'ancienne équipe dirigeante est maintenue voire renforcée afin de privilégier la maîtrise des « aspects techniques » et la « connaissance des clients ». Le responsable financier du groupe SIDER précise cette vision des choses : *« Très clairement quand on fait une acquisition, nous ce qu'on attend, c'est que la cible, la société achetée adhère à notre mode de fonctionnement. On peut laisser un certain temps d'adaptation forcément. On ne va pas passer du jour au lendemain d'une culture à une autre mais ce qu'on attend de la société acquise, c'est qu'elle intègre complètement notre groupe et que, du coup, elle reconnaisse un certain nombre de règles, de valeurs qui font notre groupe. Là dessus, il n'y a pas de mixité qui s'opère entre les deux cultures ».*

Des changements qui affectent également les systèmes comptables des entreprises acquises avec deux configurations possibles :

- Une mise à niveau graduelle en cas de « système comptable peu développé ou inexistant » ;
- Une mise à niveau rapide en cas de « système comptable performant ».

Toutefois, cette approche est fortement influencée par l'organisation administrative, comptable et financière très structurée du groupe acquéreur avec un progiciel de gestion intégré SAP mis en place dans les différentes filiales à compter de 1999 auquel a été adossé un progiciel de gestion du reporting de l'éditeur Cartesis mais également par les contraintes de gestion d'un groupe coté. Ainsi, lors de l'acquisition d'une nouvelle entreprise, une des priorités au niveau du groupe SIDER est de procéder rapidement à la mise à niveau des systèmes comptables de l'entreprise acquise car « *les besoins en reporting comptable vont se présenter très rapidement après l'acquisition ; il faut qu'ils aient les moyens de répondre à nos contraintes de reporting* » souligne le responsable financier du groupe.

Concrètement, au niveau des systèmes comptables, cela se traduit par l'adoption par l'entreprise acquise de l'ensemble des systèmes comptables du groupe acquéreur, y compris le passage obligé par le progiciel de gestion intégré du groupe.

L'analyse des systèmes comptables des entreprises acquises par le groupe SIDER confirme-t-elle les tendances observées à l'issue de l'analyse de la carte cognitive ?

II.3.4.3 L'analyse comparative des systèmes comptables avant et après acquisitions

Comme pour les trois groupes étudiés précédemment, les entreprises acquises ont fait l'objet d'une analyse des caractéristiques de leurs systèmes comptables avant et après acquisitions. Nous avons choisi de vous présenter les systèmes comptables avant et après acquisition de l'entreprise acquise LZ. L'analyse des systèmes comptables des deux autres entreprises acquises, ASM et PT, est jointe en annexes 15 et 16 pages 412 et 413. L'évolution des systèmes comptables de ce groupe, après les trois acquisitions effectuées entre 2005 et 2007, est également présentée.

II.3.4.3.1 L'analyse des systèmes comptables de l'entreprise acquise LZ avant et après acquisition

Caractéristiques	Entreprise LZ avant acquisition par SIDER	Entreprise LZ après acquisition par SIDER
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Externalisée : cabinet d'expertise comptable	Centralisée à Reims : service comptable du groupe SIDER
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Aucun : gestion manuelle	Progiciel de gestion intégré SAP pour la comptabilité
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Gestion des clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels	Aucun changement pour la comptabilité tiers : Gestion des clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Autres travaux centralisés au service comptable du groupe SIDER
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,	Aucune	Un très grand nombre de travaux avec des interfaces automatiques utilisées compte tenu des délais très courts de remontée des comptes

Tableau 55 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise LZ avant et après acquisition par le groupe SIDER

Caractéristiques	Entreprise LZ avant acquisition par SIDER	Entreprise LZ après acquisition par SIDER
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Utilisation des procédures du groupe SIDER en matière de comptabilité des opérations, des paiements, des règles de gestion, etc...
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Uniquement pour la valorisation des stocks à la clôture de l'exercice (car obligation légale)	Utilisation du système de comptabilité analytique très détaillée de SIDER permettant de suivre les coûts aux différents stades de la production et de la commercialisation.
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Budget prévisionnel par société Le suivi budgétaire est couplé au reporting mensuel
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	Intégration dans le système de gestion de la trésorerie du groupe SIDER
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels)	Aucun	Intégration dans le système de reporting SIDER

Tableau 55 (suite) : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise LZ avant et après acquisition par le groupe SIDER

L'évolution des systèmes comptables de l'entreprise acquise LZ traduit la logique de leur alignement sur ceux du groupe SIDER. Les changements apportés sont très importants puisque la gestion comptable et financière était, avant l'acquisition, externalisée, ce qui est somme toute assez classique pour une entreprise de cette taille (Chiffre d'affaires : 2,5 millions d'euros ; effectifs : 12).

Concrètement, la majeure partie de la gestion comptable et financière a été transférée du cabinet d'expertise comptable vers le siège de SIDER, ce qui a facilité la mise à niveau des systèmes comptables de l'entreprise acquise LZ. Nous notons le maintien de la comptabilité tiers en local afin de laisser un peu de souplesse à la correspondante administrative de cette nouvelle filiale pour gérer le quotidien (gestion des commandes clients et fournisseurs).

Après cette analyse des systèmes comptables de l'entreprise LZ, nous exposons celle du groupe SIDER après les trois acquisitions effectuées de 2005 à 2007.

II.3.4.3.2 L'analyse des systèmes comptables du groupe acquéreur SIDER avant et après acquisitions

Les données collectées nous ont permis de dresser une comparaison des systèmes comptables de ce groupe avant et après acquisition :

Caractéristiques	Avant les fusions-acquisitions réalisées début 2005	Après les fusions-acquisitions réalisées fin 2007
<p>Organisation comptable et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - centralisée ou non - externalisée ou non 	<p>Au siège à Reims : direction des comptabilités</p> <p>Dans les filiales : service comptable car chaque filiale a la responsabilité de son système comptable et est responsable de la production de ses chiffres. Exception à ce principe : dans de très petites filiales qui n'ont pas de responsable comptable, les travaux sont confiés à un cabinet d'expertise comptable.</p>	Aucun changement
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	<p>Progiciel de gestion intégré SAP pour la comptabilité et Magnitude de Cartésis pour le reporting qui a été adapté aux besoins du groupe</p>	Aucun changement
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie)	<p>Tous travaux administratifs et comptables :</p> <ul style="list-style-type: none"> gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels. <p>Les comptes consolidés annuels sont établis par la société mère.</p>	Aucun changement

Tableau 56 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisition du groupe SIDER

Caractéristiques	Avant les fusions-acquisitions réalisées début 2005	Après les fusions-acquisitions réalisées fin 2007
Automatisation de travaux : télétransmission génération écritures comptables,	Un très grand nombre de travaux avec des interfaces automatiques utilisées compte tenu des délais très courts de remontée des comptes	Aucun changement
Règles et procédures internes de gestion	Un manuel de procédures est utilisé qui décrit toutes les règles à appliquer en matière de comptabilité des opérations, des paiements, des règles de gestion, etc... Les procédures ne sont plus recensées dans un classeur mais disponibles sur l'Intranet.	Aucun changement
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Comptabilité analytique très détaillée permettant de suivre les coûts aux différents stades de la production et de la commercialisation. Résultats analytiques déterminés par site, par agence, par organisation commerciale,...	Aucun changement
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Budget prévisionnel par société et consolidé. Le suivi budgétaire est couplé au reporting mensuel	Aucun changement
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Gestion de la trésorerie centralisée en euros et en devises	Aucun changement
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels)	Reporting mensuel par société et consolidé arrêté à J + 6 pour transmission à la société mère à J + 7	Aucun changement

Tableau 56 (suite) : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables avant et après acquisition du groupe SIDER

Les trois acquisitions effectuées sur la période 2005-2007 n'ont entraîné aucune conséquence sur les systèmes comptables du groupe SIDER. Cela peut s'expliquer, en grande partie, par l'architecture des systèmes comptables de ce groupe basée sur le P.G.I. SAP auquel a été adossé le progiciel de gestion du reporting Magnitude de CARTESIS. Par conséquent, il est logique que ces trois acquisitions n'aient pas modifié les systèmes comptables existants de SIDER.

Toutefois, nous précisons que l'intégration de ces trois entreprises a nécessité leur création dans SAP et Magnitude et que nous aurions pu considérer qu'il s'agissait d'un changement apporté aux systèmes comptables de SIDER mais nous avons estimé que cela relevait d'un problème classique de paramétrage somme toute mineur par rapport aux enjeux de l'opération. Ceci explique que la colonne systèmes comptables après acquisitions ne fasse apparaître aucun changement.

De plus, les entreprises acquises étaient de petite taille avec un chiffre d'affaires compris et des effectifs respectivement compris entre 1,8 et 3,2 millions d'euros et 10 et 19 personnes. Certes, certaines opérations comptables et financières (comptes annuels, déclarations sociales et fiscales, gestion de la paie) sont désormais gérées à Reims mais, d'après le responsable financier du groupe SIDER, ces trois dossiers supplémentaires ont été absorbés par ses services.

II.3.4.4 Les éléments clés

- Le groupe SIDER a une organisation administrative, comptable et financière très structurée avec un progiciel de gestion intégré SAP adossé un progiciel de gestion du reporting de l'éditeur Cartesis ;
- Le groupe acquéreur SIDER a une approche unilatérale en matière d'intégration et les systèmes comptables de l'entreprise acquise n'échappent pas à cette règle ;
- Lors de l'acquisition d'une nouvelle entreprise, une des priorités au niveau du groupe SIDER est de procéder rapidement à la mise à niveau des systèmes comptables de l'entreprise acquise ;
- La mise à niveau des systèmes comptables de l'entreprise acquise est plus ou moins rapide selon leur niveau de développement ;
- Une mise à niveau qui se traduit à terme par l'adoption par l'entreprise acquise de l'ensemble des systèmes comptables du groupe acquéreur, y compris le passage obligé par le progiciel de gestion intégré du groupe ;
- Une intégration qui conduit le plus fréquemment à un changement structurel, source de certaines tensions, notamment dans des « sociétés familiales » et d'autant plus que le groupe ne pratique pas la mixité culturelle.

Tableau 57 : Synthèse éléments clés du management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions par le groupe SIDER

Conclusion du chapitre 3

L'analyse des données montre que deux tendances se dégagent nettement en matière d'intégration des systèmes comptables dans le cadre de la phase post-acquisition :

- l'uniformisation est systématique chez les groupes acquéreurs DISTRI et SIDER et elle est pratiquée, au cas par cas par le groupe VINI ;
- la préservation est privilégiée dans le groupe CHAMP et, au cas par cas, dans le groupe VINI.

Sur les vingt-deux opérations de fusions-acquisition étudiées, nous constatons que l'uniformisation prédomine lorsqu'il s'agit de « manager » les systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Ainsi, dans quatorze cas sur vingt-deux, les changements apportés aux systèmes comptables dans les entreprises acquises ont été très importants, voire même fondamentaux avec la perte de l'autonomie à ce niveau.

Néanmoins, nous constatons que sept cas sur vingt-deux, les entreprises acquises préservent leurs systèmes comptables et les échanges avec le groupe acquéreur sont limités.

Un cas sur les vingt-deux opérations de fusions-acquisitions étudiées ne peut être rattaché à ces logiques d'uniformisation et de préservation. En effet, les systèmes comptables de l'entreprise acquise ont été adoptés partiellement par le groupe acquéreur dans la mesure où ils étaient estimés plus performants mais cette entreprise acquise a aussi intégré certaines composantes des systèmes comptables du groupe acquéreur.

Un certain nombre de facteurs explique ces différentes logiques d'intégration des systèmes comptables et nous nous proposons d'en dresser une typologie en mobilisant les modèles d'acculturation.

II.4 Chapitre 4 Discussion et essai de construction d'une typologie

Dans ce chapitre, nous confrontons les idées issues de notre revue de la littérature avec les données analysées dans le la cadre de notre analyse des données.

Au niveau de la discussion, nous procédons à une analyse pour chacun des groupes étudiés et nous mobilisons les modèles d'acculturation afin de proposer une typologie des approches retenues (section 1).

Ensuite, nous proposons une typologie inter-cas (section 2).

II.4.1 Section 1 Discussion des résultats et proposition d'une typologie par cas

Cette discussion est réalisée sur la base de l'analyse des résultats effectuée précédemment. Nous avons également à notre disposition, les cartes cognitives, les matrices chronologiques et les comptes-rendus des entretiens avec les responsables financiers si nous souhaitons rappeler leurs propos sur tel ou tel thème.

Sur la base de ces éléments, nous procédons à une discussion par cas étudié et nous confrontons nos réflexions aux modèles développés par des chercheurs afin d'analyser la phase post-acquisition en utilisant les modèles d'acculturation qui étudient les relations entre des groupes de cultures différentes.

Au niveau des modèles d'acculturation, nous avons fait le choix d'en retenir deux qui nous semblent particulièrement bien adaptés afin de proposer une typologie des approches retenues :

- le modèle de Marks et Mirvis (1998) ;
- le modèle de Berry (1989).

II.4.1.1 La transposition aux systèmes comptables du modèle de Marks et Mirvis

Dans le chapitre 3 Les modèles d'acculturation de la 1ère partie de notre thèse, nous avons présenté les principales caractéristiques du modèle de Marks et Mirvis (1998) qui peut être mobilisé pour étudier l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

Marks et Mirvis ont identifié cinq configurations possibles en fonction du degré de changement chez l'acquéreur et chez l'acquis (absorption, transformation, combinaison, préservation et fusion inversée). Selon leur approche, le degré de changement élevé ou faible détermine la configuration organisationnelle.

Ainsi, lorsque les changements apportés au niveau du groupe acquéreur sont faibles et élevés au niveau de l'entreprise acquise, nous nous situons dans une logique caractéristique d'une situation d'**absorption**.

A titre d'exemples, dans le domaine des systèmes comptables, le groupe acquéreur peut mettre en place son progiciel de gestion comptable ou le référentiel IAS-IFRS s'il est coté en bourse.

Nous pouvons avoir une autre situation où le groupe acquéreur préfère maintenir en l'état les systèmes comptables de l'entreprise acquise dans la mesure où il considère qu'ils sont satisfaisants ou que son mode de gestion est décentralisé. Dans ce cas, nous nous situons dans une logique de **préservation**.

Ces réflexions tendent à montrer que les fusions-acquisitions n'entraînent pas nécessairement la mise en place dans l'entreprise acquise des systèmes comptables du groupe acquéreur puisqu'il est également possible que ce soit ce dernier qui adopte partiellement les systèmes comptables de l'entreprise acquise. C'est la raison pour laquelle nous préférons retenir le mot **adoption partielle inversée** plutôt que l'expression fusion inversée.

De même, il peut y avoir au delà de la vision traditionnelle de mise en conformité (Jones, 1985), voire de l'alignement des systèmes comptables de l'entreprise acquise sur ceux du groupe acquéreur, une possible **combinaison** des systèmes comptables comme le montre les travaux de Granlund (2003), c'est à dire que les deux entreprises mettent en commun leurs ressources afin d'en extraire le meilleur. La combinaison peut se concevoir dans une fusion entre égaux dans laquelle chacun apporte sa contribution aux futurs systèmes comptables.

Cependant, à la différence de Marks et Mirvis, nous n'opérons pas de distinction entre les logiques, combinaison et transformation, dans la mesure où la frontière entre ces deux combinaisons nous semblent peu marquée. En effet, il nous semble que la logique transformation résulte d'une évolution conjointe des systèmes comptables du groupe acquéreur et de l'entreprise acquise mais que cette configuration émerge davantage à terme qu'en phase post-acquisition. Elle résulte d'un processus de changement plus long.

Ces réflexions montrent que nous ne nous situons pas uniquement dans une approche relationnelle dominant-dominé mais qu'il peut y avoir des situations très différenciées selon les groupes (cf. figure ci-après) :

		Degré de changement chez l'acquéreur	
		Faible	Elevé
Degré de changement chez l'entreprise acquise	Elevé	Absorption	Combinaison
	Faible	Séparation	Adoption partielle inversée

Figure 32 : Les logiques d'intégration organisationnelle des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions

Ce modèle peut être mobilisé en recherchant pour chaque cas étudié les éléments clés producteurs de ces différentes logiques d'intégration organisationnelle, ce que nous nommons, ensuite dans notre thèse, les déterminants.

Un autre modèle peut être mobilisé et ainsi offrir une autre grille de lecture du management de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions, le modèle de Berry (1989).

II.4.1.2 La transposition aux systèmes comptables du modèle de Berry

L'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions ne se limite pas à la seule dimension organisationnelle et la prise en compte de la dimension culturelle nécessite une autre lecture que le modèle de Berry (1989) peut permettre de mieux cerner.

Les travaux de Berry (1989) sur les modes d'acculturation permettent de distinguer plusieurs situations possibles au niveau des relations entre les groupes : l'intégration, l'assimilation, la séparation et la marginalisation.

D'autres travaux présentés dans le chapitre 4 (Les modèles d'acculturation) de la première partie de cette thèse sont spécifiquement centrés sur les fusions-acquisitions (Maleksadeh et Nahavandi, 1988 ; Cartwright et Cooper, 1992) et s'appuient sur les travaux de Berry (1989). Ils utilisent la même terminologie à une exception près : la déculturation remplaçant la marginalisation.

Quelque soit la sémantique, ces chercheurs montrent qu'une fusion-acquisition induit de nombreux changements organisationnels et culturels qui provoquent des traumatismes, qualifié par Berry (1989) de stress d'acculturation. Certes, le caractère traumatisant de ces changements est plus ou moins accentué selon la nature de l'opération réalisée : fusion ou acquisition, opération amicale ou inamicale.

Par exemple, ces changements organisationnels peuvent se matérialiser par la mise en place d'un système de contrôle de gestion, ce qui sera perçu par les salariés de l'entreprise acquise comme une ingérence dans leurs activités, un changement de cap culturel. Les systèmes comptables peuvent alors apparaître comme un moyen d'imposer un mode de gestion, ce qui peut entraîner un blocage de la part des salariés (Jones, 1985). D'où l'importance, selon Berry (1989), de prendre en compte deux paramètres pour éviter les dysfonctionnements lors de la phase post-acquisition :

- la conservation de son identité et de ses caractéristiques culturelles ;
- la nécessité d'établir et de maintenir des relations avec d'autres groupes.

Au niveau des systèmes comptables, nous proposons une lecture de leur intégration dans les fusions-acquisitions et nous distinguons plusieurs situations selon la nature des relations entre le groupe acquéreur et l'entreprise acquise :

- l'assimilation : elle se caractérise par l'abandon plus ou moins forcé pour l'entreprise acquise de ses systèmes comptables et par l'adoption des systèmes comptables du groupe acquéreur. Cela peut être dans le cas dans des entreprises acquises, généralement de petite taille, où les systèmes comptables sont relativement peu élaborés reposant essentiellement sur une gestion manuelle ou relativement peu informatisée.

A l'inverse, ceux du groupe acquéreur sont plus développés et certains travaux sont automatisés grâce à des outils de traitement de l'information (progiciels par exemple). Le groupe acquéreur préfère alors imposer ses systèmes comptables, via ses méthodes de travail et ses outils, à l'entreprise acquise sans autre alternative possible. Par rapport à la situation de déculturation que nous évoquerons ensuite, la différence se fait essentiellement au niveau de la capacité des salariés à accepter les changements impulsés et proposés par le groupe acquéreur. Le résultat est une réduction du nombre de situations conflictuelles (démissions, licenciements) ;

- l'adoption : l'entreprise acquise est prête à abandonner ses systèmes comptables et le groupe acquéreur ne souhaite pas imposer ses systèmes comptables. Dans cette situation, l'ouverture du groupe acquéreur prédomine et se traduit par le souci de ne pas imposer ses propres règles, de ne pas uniformiser, de prendre en compte les pratiques, « les bonnes pratiques » de l'entreprise acquise. Cette approche facilite l'intégration des salariés de l'entreprise acquise dans la mesure où elle repose sur des échanges plus fructueux entre les deux entreprises. Elle peut conduire à terme à construire des systèmes comptables censés intégrer le meilleur de chaque système ;
- la déculturation : par rapport à la situation précédente, le groupe acquéreur se montre plus directif et use de son pouvoir de domination. Il impose ses règles et force l'entreprise acquise à abandonner ses systèmes comptables. L'entreprise acquise tente de résister en refusant les changements mais cela entraîne un blocage, voire un départ des salariés sous forme de démissions ou de licenciements ;
- la séparation : elle se produit quand l'entreprise acquise ne souhaite pas abandonner ses systèmes comptables et que le groupe acquéreur. L'autonomie de gestion de l'entreprise acquise est préservée et le groupe acquéreur ne cherche pas à la remettre en cause. Cette attitude du groupe acquéreur peut être liée à sa perception des systèmes comptables de l'entreprise acquise capables de leur fournir les informations nécessaires (exemple : existence de tableaux de bord). Le groupe acquéreur a une approche plus consensuelle et se montre moins directif.

Ces différentes combinaisons culturelles possibles montrent que nous ne nous situons pas nécessairement dans le cadre des fusions-acquisitions dans une logique binaire de type dominant-dominé dans laquelle la seule voie serait l'assimilation par l'entreprise acquise des systèmes comptables du groupe acquéreur (cf. figure ci-dessous) :

		Le groupe acquéreur impose ses systèmes comptables à l'entreprise acquise	
		Oui	Non
L'entreprise acquise adopte les systèmes comptables du groupe acquéreur	Oui	Assimilation	Adoption
	Non	Déculturation	Séparation

Figure 33: Les logiques d'intégration culturelle des systèmes comptables dans les fusions-acquisition

Ce modèle peut être mobilisé en distinguant pour chaque cas étudié les conséquences de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Il est complémentaire du modèle précédent qui permet de mettre en évidence les déterminants.

Ces modèles sont utilisés afin de proposer une typologie pour chacun des quatre cas étudiés dans nos travaux.

II.4.1.3 Le cas DISTRI

L'analyse des données collectées à partir de nos sept mini-cas (AS, DT, AB, DH, RY, LE, HT) a fait ressortir que les systèmes comptables des entreprises acquises doivent se conformer à ceux du groupe acquéreur et ce quelque soit la taille de l'entreprise acquise.

La taille n'influence que légèrement le niveau d'intégration des systèmes comptables

L'uniformisation en matière de traitement de l'information comptable et financière est totale avec des changements très importants chez l'entreprise acquise (centralisation des travaux au siège du groupe, suppression de postes dans les services comptables, mise en place des outils de gestion groupe,).

Elle est également constante puisque, quelque soit les entreprises acquises, les méthodes d'intégration des systèmes comptables utilisées par le groupe DISTRI sont identiques. Cette standardisation est rendue nécessaire par les contraintes inhérentes à la production du reporting de gestion groupe

Le reporting de gestion groupe induit à un alignement des systèmes comptables de l'entreprise acquise sur ceux du groupe acquéreur

Tout système de reporting de gestion nécessite d'être en mesure de présenter une situation de l'ensemble des activités de l'entreprise. Or, une opération de fusion-acquisition modifie le périmètre de gestion du groupe acquéreur avec l'intégration d'une nouvelle entité.

L'établissement du reporting étant mensuel dans le groupe DISTRI avec des délais de production très courts, puisqu'il doit être établi pour le 5 du mois suivant, influe sur l'intégration rapide de la nouvelle filiale. Par conséquent, la solution doit être trouvée dès les premières semaines en phase post-acquisition. Dans ce groupe, les systèmes comptables de l'entreprise acquise ont été formatés aux méthodes de travail du groupe afin d'alimenter le reporting groupe.

Un formatage d'autant plus nécessaire que les entreprises acquises étaient de taille relativement modeste avec un chiffre d'affaires compris entre 1,5 et 11 millions d'euros et que dans six cas sur sept, il n'y avait pas de responsable financier au moment de l'acquisition, ce qui restreint de fait la préservation éventuelle des systèmes comptables.

Cependant, même si l'entreprise acquise était plus importante et le service comptable plus étoffé, c'était le cas de l'entreprise HT, cela n'a eu qu'un impact très limité sur le processus d'intégration très standardisé dans ce groupe. En effet, même s'il s'agissait d'une fusion qui induit davantage de modifications au niveau des systèmes comptables qu'une acquisition, les changements ont été très élevés alors qu'il aurait possible de maintenir in-situ certaines activités parties intégrantes des systèmes comptables telles que le contrôle de gestion ou la gestion de budgétaire.

Par conséquent, l'intégration des systèmes comptables des entreprises acquises dans les fusions-acquisitions est directement dépendante du mode de gestion très centralisé de ce groupe.

Le mode de gestion très centralisé, facteur clé de l'intégration des systèmes comptables

Ce type d'organisation très centralisé est lié au secteur d'activité dans lequel évolue le groupe DISTRI, la distribution professionnelle. La rentabilité de l'entreprise repose sur la capacité de ce groupe à proposer à ses clients professionnels des produits en temps réel. Il est indispensable de bien gérer les stocks et de respecter les délais de livraison clients.

Dans ce type de secteur, la pression sur les coûts est très importante, ce qui explique la nécessité de disposer d'un système de calcul des coûts performant afin de suivre les marges. C'est d'ailleurs un des éléments clés qui a émergé lors de l'analyse des systèmes comptables de ce groupe.

Ce mode de gestion s'inscrit également dans la droite ligne directrice de la maison mère du groupe DISTRI de mettre en place une régionalisation de la gestion administrative, comptable et financière.

La pression actionnariale pousse à l'intégration accrue des systèmes comptables

L'actionnaire de référence, le groupe ATION, a décidé de procéder à des fusions internes afin de disposer d'une seule société régionale à terme. L'objectif est de réaliser des économies en réduisant les charges administratives avec par exemples, la suppression de postes au niveau des services administratifs et comptables ou la réduction des frais informatiques.

Ainsi, le groupe DISTRI gère l'intégration des systèmes comptables dans cette optique en centralisant au niveau du siège l'ensemble des travaux comptables et financiers des entreprises acquises. Dès lors, peu importe que les systèmes comptables des entreprises acquises soient peu ou prou développés puisque la logique d'intégration est la même, l'absorption, ce qui n'est pas neutre en terme d'impact sur les plans organisationnel et ressources humaines.

L'ensemble de ces observations montre que le mode de gestion très centralisé du groupe DISTRI, les contraintes inhérentes à l'établissement d'un reporting de gestion groupe et la pression actionnariale sont les facteurs clés de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Ils impactent fortement les systèmes comptables des entreprises acquises.

A contrario, ils impactent plus légèrement ceux du groupe acquéreur puisque les changements apportés concernent, pour l'essentiel²⁰⁹, le recrutement de collaborateurs chargés de traiter les informations comptables et financières relatives à l'entreprise acquise dans la mesure où nous avons constaté que les personnels des services comptables et financiers de ces entreprises avaient préféré refuser les propositions de mutation au siège du groupe.

Ce double constat peut être représenté en se référant au modèle permettant de recenser les logiques d'intégration organisationnelle des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions afin d'en dresser une typologie.

Ainsi, au niveau du groupe DISTRI, la logique absorption émerge clairement et il n'y a pas de place pour une autre option possible.

Les changements apportés au niveau des systèmes comptables des entreprises acquises sont majeurs, et sont très faibles, comme nous l'avons indiqué précédemment, au niveau des systèmes comptables du groupe acquéreur.

Cette logique absorption s'explique par le mode de gestion très centralisé de ce groupe qui constitue le déterminant majeur de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions du groupe DISTRI (cf. figure ci-après) :

²⁰⁹ Les autres modifications sont essentiellement d'ordre technique. Exemple : paramétrage du P.G.I. Movex afin d'intégrer l'entreprise acquise.

		Degré de changement chez l'acquéreur	
		Faible	Elevé
Degré de changement chez l'entreprise acquise	Elevé	Absorption Mode de gestion très centralisé du groupe acquéreur Reporting de gestion groupe Pression actionnariale	Combinaison
	Faible	Séparation	Adoption partielle inversée

Figure 34 : Les déterminants de l'intégration des systèmes comptables du groupe DISTRI

Ce mode de gestion très centralisé du groupe acquéreur DISTRI n'est pas sans conséquences pour les salariés des entreprises acquises puisque nombre d'entre eux ont dû la quitter, contraints et forcés, lorsqu'il leur a été proposé un changement de poste sans aucun lien avec leurs compétences antérieures. A titre d'exemple, le directeur administratif et financier de l'entreprise HT a été sollicité pour devenir responsable logistique dans un autre établissement et a préféré décliner cette proposition.

Dans ce cas, ce refus de changement de poste mais également les départs de certains salariés peuvent être assimilés à une situation de rupture telle qu'elle est envisagée dans l'approche acculturative.

L'uniformisation des systèmes comptables des entreprises acquises conduit à une forme de déculturation

Selon Berry (1989), les relations entre deux groupes peuvent entraîner des problèmes d'adaptation tels que la confusion identitaire ou le stress d'acculturation dans la mesure où les salariés de l'entreprise acquise souhaitent conserver leur identité culturelle et qu'ils ne sont pas nécessairement prêts à adopter la culture du dominant, c'est à dire celle du groupe acquéreur.

En conséquence, nous pouvons considérer que la logique de la déculturation apparaît lorsque le groupe acquéreur impose ses systèmes comptables et que l'entreprise acquise ne les adopte pas. Le refus du changement et le départ de salariés traduisent au niveau du groupe DISTRI cette logique de déculturation.

Cependant, nous avons également observé que certains salariés ont accepté ces changements en devenant correspondant administratif dans les entreprises acquises montrant ainsi la volonté d'assimiler les nouvelles règles de fonctionnement proposées par le groupe acquéreur. Dans ce cas, il s'agit davantage d'un mode d'acculturation qualifié d'assimilation par Berry (1989).

L'ensemble de ces observations peut être synthétisé dans le modèle ci-dessous :

		Le groupe acquéreur impose ses systèmes comptables à l'entreprise acquise	
		Oui	Non
L'entreprise acquise adopte les systèmes comptables du groupe acquéreur	Oui	Assimilation Acceptation forcée d'un changement de poste et des nouveaux outils de traitement de l'information comptable (Entreprises acquises : AS, DT, AB, DH, RY)	Adoption
	Non	Déculturation Refus du changement (Entreprises acquises HT) Départ des salariés (Entreprise acquise : HT)	Séparation

Figure 35 : Les conséquences de l'intégration des systèmes comptables du groupe DISTRI

A la lecture de ce tableau, nous remarquons que deux cases n'ont pas été instruites. Nous n'avons pas constaté de situations dans lesquelles le groupe acquéreur DISTRI n'impose pas ses systèmes comptables et que l'entreprise acquise ne les adopte pas. Cette logique, que nous pouvons qualifier, dans le prolongement des travaux de Berry, de séparation n'a pas été retenue par le groupe DISTRI.

De même, nous n'avons pas relevé de situation dans laquelle ce groupe n'impose pas ses systèmes comptables mais, par contre, que l'entreprise acquise les adopte. Cela supposerait qu'il y ait une forme d'intégration qui s'inscrit dans une démarche plus coopérative pouvant aboutir à une évolution des systèmes comptables à terme. Or, visiblement, cette situation n'est guère envisageable dans ce groupe compte tenu de l'objectif de centralisation, à marche forcée, de la gestion comptable et financière afin de remplir l'objectif fixé par la maison mère de DISTRI.

II.4.1.4 Le cas VINI

A partir de l'analyse de nos sept mini-cas (HB, CD, LSS, S, DO, PL, SCIN), les résultats ont montré que deux logiques émergeaient en matière d'intégration des systèmes comptables des entreprises acquises dans le cadre des opérations de fusions-acquisitions, l'absorption ou la préservation.

Cette approche différente en matière d'intégration est étroitement liée à la volonté chez le groupe VINI de ne pas uniformiser qui s'explique par le mode de gestion du groupe, très peu centralisé.

Le mode de gestion du groupe peu centralisé influence l'intégration des systèmes comptables

Le groupe VINI laisse une autonomie de gestion importante à ses filiales. Il s'immisce très peu dans la gestion comptable et financière et préfère se focaliser sur la maîtrise qualitative de la production. Cette absence de centralisation est liée à la fois à l'histoire du groupe, à sa structure capitalistique et à son activité.

VINI est un groupe familial qui s'est constitué par acquisitions successives et l'actuel directeur général a pris le relais de son père en 2006. Par conséquent, la pression sur les résultats n'est pas la même que dans un groupe coté en bourse ou que dans le groupe DISTRI où l'actionnaire de référence est une société holding financière. Les dirigeants du groupe VINI n'exigent pas la production d'un reporting détaillé le 5 du mois suivant.

Le secteur d'activité n'est pas neutre dans cette approche. Tout investissement dans le secteur du vin de prestige ne peut se concevoir dans une optique de rentabilité à court terme compte tenu du prix d'achat élevé du foncier²¹⁰. Chez VINI, il s'agit d'investissements patrimoniaux.

Certes, les préoccupations financières ne sont pas absentes mais les marges dégagées dans ce secteur d'activité permettent d'avoir des exigences moindres en terme d'outils de gestion comptables et financiers par rapport à des secteurs plus concurrentiels comme celui de la distribution où la rentabilité est plus faible.

Cette approche trouve son application concrète dans les fusions-acquisitions puisqu'il n'existe pas de « volonté d'uniformisation » souligne le directeur financier du groupe qui précise que « les outils comptables n'ont jamais été un point important et significatif dans les phases post-acquisition sachant qu'on ne s'est toujours pas posé la question de savoir, même à court terme, si l'on unifiait ces outils. La réponse a toujours été, et c'est un exemple de pragmatisme, si ça peut apporter quelque chose, oui, sinon, non ».

L'approche différente en matière d'intégration des systèmes comptables s'explique aussi par la capacité des systèmes comptables des entreprises acquises dans le cadre de certaines acquisitions, réduite à sa plus simple expression, puisque la gestion administrative et comptable était assurée précédemment par un cabinet d'expertise comptable.

L'externalisation de la gestion comptable et financière des entreprises acquises ante-acquisition justifie le choix de l'absorption

Bien évidemment, c'est un des facteurs expliquant le recours à l'absorption. Cela semble logique dans la mesure où il n'existait aucun outil au niveau de l'entreprise acquise puisque l'intégralité des travaux comptables (comptes annuels, déclarations fiscales et sociales, gestion de la paie, ...) était assurée par un cabinet d'expertise comptable. Par conséquent, la logique systèmes comptables groupe a obligé le groupe acquéreur à intégrer totalement l'entreprise acquise, ne serait-ce que pour suivre leurs activités et consolider les informations.

²¹⁰ Le prix d'un hectare de vigne dans le secteur du champagne oscille entre 600 000 et 1 million d'euros à comparer à quelques milliers d'euros de l'hectare pour un champ (Source : guide Hachette des vins 2009).

Dans ce cas, il est à observer que la taille de l'entreprise acquise exerce une influence importante sur le type d'intégration (Shrivastava, 1986). En effet, les entreprises étudiées et intégrées complètement, avaient un effectif compris entre 2 et 26 personnes. Ainsi, si le groupe acquéreur avait eu la volonté de préserver l'indépendance organisationnelle dans le domaine des systèmes comptables de ces entreprises acquises, il n'avait aucun interlocuteur administratif.

Par conséquent, les travaux comptables et financiers qui étaient réalisés par un tiers sont, après l'acquisition, rapatriés au siège du groupe, ce qui a eu un impact, entre autres, sur la charge de travail des services comptables et financiers mais aussi au niveau des outils de traitement de l'information comptable et financière puisqu'il fallait les paramétrer afin d'intégrer cette nouvelle filiale.

Cette intégration a nécessité de mettre en place de façon formalisée la circulation des documents internes afin de permettre leur exploitation au siège du groupe. Dès lors, nous avons constaté que, dans cette approche centralisatrice, l'impact n'a pas été neutre au niveau des systèmes comptables du groupe acquéreur.

Cependant, l'effet taille de l'entreprise acquise n'est pas toujours décisif dès lors qu'il s'agit d'intégrer les systèmes comptables comme le montre le cas DO.

La taille influence fortement l'intégration des systèmes comptables des entreprises acquises

A priori et dans le prolongement de notre réflexion sur l'influence exercée par l'externalisation sur l'intégration des systèmes comptables, nous pouvions estimer que la taille de l'entreprise acquise apparaîtrait comme un des facteurs clés mais nous avons constaté que ce n'est pas toujours un facteur décisif. Il peut y avoir des exceptions. Par exemple, l'entreprise acquise DO n'a que 7 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de près de 7 millions d'euros. Nous pouvons considérer qu'il s'agit d'une entreprise de petite taille mais malgré son profil T.P.E., l'étude conduite a montré que ses systèmes comptables étaient déjà très développés avec une comptabilité de gestion poussée.

Cet exemple montre que l'effet taille, s'il est un élément important, n'est pas le seul critère dans le groupe VINI justifiant le recours à la centralisation de la gestion administrative, comptable et financière, des systèmes comptables suffisamment développés, selon le responsable financier du groupe acquéreur, sont également un élément décisif.

Les systèmes comptables des entreprises acquises sont suffisamment développés

Comme dans le cas de l'entreprise DO, la préservation des systèmes comptables de l'entreprise acquise est réalisée lorsqu'il s'agit d'entreprises qui disposent déjà d'un service comptable et d'outils comptables spécifiques tels qu'une comptabilité analytique détaillée ou un système budgétaire développé.

Dans ce cas, le groupe acquéreur préfère s'appuyer sur les outils existants et les compétences des responsables financiers des entreprises acquises et se contente de mettre en place des outils de contrôle tels que le processus budgétaire ou la consolidation. Les entreprises acquises bénéficient d'une autonomie de gestion très importante après une phase d'analyse de leurs systèmes comptables dans les premiers mois de la phase post-acquisition.

Ces constats semblent montrer que plus les systèmes comptables de l'entreprise acquise sont performants ou perçus comme tels par le groupe acquéreur, plus l'intégration est « légère ».

En est-il de même au niveau du secteur d'activité puisque le groupe VINI a effectué plusieurs acquisitions dans un secteur un peu plus éloigné, notamment les vins de Bordeaux, que son secteur initial, le champagne ?

Le secteur d'activité n'impacte pas l'intégration des systèmes comptables

Les résultats de notre étude n'ont pas mis en évidence qu'un secteur d'activité différent était décisif au niveau de l'intégration des entreprises acquises.

Par exemple, les entreprises acquises DO et PL sont présentes dans des secteurs très proches (respectivement vignoble provençal et vignoble bordelais) mais cela n'entraîne pas le même mode d'intégration.

Dans le même secteur d'activité, l'intégration des systèmes comptables est différente puisque plusieurs châteaux du bordelais ont été absorbés alors que PL a préservé son autonomie de fonctionnement. Dès lors, nous ne pouvons pas considérer que le secteur d'activité impacte l'intégration des systèmes comptables.

Nous pouvons ajouter que les secteurs d'activité ne nous semblent pas si éloignés que cela entre des châteaux prestigieux du bordelais et les maisons de champagne. Nous restons dans l'univers du vin de prestige dans lequel le terroir et le savoir-faire sont essentiels. Il ne s'agit pas de miser sur le quantitatif en terme de production mais sur le qualitatif avec des niveaux de marge plus élevés.

La pression exercée par le groupe VINI, au niveau de la nécessité de disposer d'informations comptables et financières très rapidement, est alors moindre puisque les résultats, très confortables des entreprises acquises, n'induisent pas le même niveau d'exigences que si le groupe évoluait dans le secteur de la distribution ; l'étude conduite dans le groupe DISTRI l'a confirmé.

Il est à noter que l'approche dans ce groupe est fondamentalement différente des observations effectuées par Jones (1985) qui a montré par exemple une conformité très élevée entre les systèmes de comptabilité de l'acquéreur et de l'acquis pour la centralisation des fonds. Or, nous n'avons pas constaté une telle pratique au niveau de ce groupe.

Par contre, nous observons des similitudes avec les travaux de Jones (1985), notamment pour les techniques permettant de réaliser un contrôle opérationnel telles que la budgétisation ou les investissements. Il est à noter que selon la logique de Marks et Mirvis (1998), le changement chez l'acquis est faible et il en est de même chez l'acquéreur ; les quelques ajustements au niveau des systèmes comptables sont limités à la transmission des informations dans le domaine budgétaire et pour les travaux de consolidation.

Les résultats mettent en évidence le rôle prégnant du groupe acquéreur au niveau de l'intégration des systèmes comptables. Il ne faut pas négliger le rôle décisif des responsables financiers des entreprises acquises qui rassurent les responsables du groupe acquéreur.

La compétence des équipes en place influence l'intégration des systèmes comptables

Cet aspect a déjà été mis en évidence par Granlund (2003). Ainsi, les compétences des équipes en place ont été décisives à chaque fois en phase post-acquisition. En effet, dès lors que les responsables du groupe VINI ont pu échanger avec les responsables financiers des entreprises acquises, ils ont pu obtenir les informations souhaitées.

Ainsi, ce qui est important dans ce cas, ce n'est pas tant la présence d'un responsable financier ante-acquisition, c'est surtout la compétence des équipes en place dans les entreprises acquises qui prime. Le groupe acquéreur VINI, à chaque acquisition, a dressé un état des lieux.

Cet audit leur a permis d'appréhender si les systèmes comptables existants étaient capables de répondre à leurs différentes demandes. Ils ont, et nous l'avons déjà souligné, été particulièrement exigeants en matière de gestion budgétaire. C'est un des moyens, comme le soulignent Gervais (2000) et Bouquin (2008), pour contrôler l'activité des filiales.

L'ensemble de ces observations nous permet de proposer une synthèse des déterminants de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions pour le groupe VINI :

		Degré de changement chez l'acquéreur	
		Faible	Elevé
Degré de changement chez l'entreprise acquise	Elevé	<p>Absorption</p> <p>Gestion comptable et financière des entreprises acquises externalisée ante-acquisition (entreprises acquises (E.A.) : HB, LSS, S et SCIN)</p> <p>Entreprises de petite taille (E.A. : HB, LSS, S et SCIN)</p>	<p>Combinaison</p>
	Faible	<p>Séparation</p> <p>Systèmes comptables performants de l'entreprise acquise (E.A. : CD, DO et PL)</p> <p>Compétence des équipes des entreprises acquises (E.A. : CD, DO et PL)</p> <p>Mode de gestion peu centralisé du groupe acquéreur</p>	<p>Adoption partielle inversée</p>

Figure 36 : Les déterminants de l'intégration des systèmes comptables du groupe VINI

A la différence du groupe DISTRI qui pratique l'uniformisation des systèmes comptables des entreprises acquises, le groupe VINI adapte son approche au cas par cas en optant soit pour l'absorption, soit pour la séparation. Cette différence d'approche est certainement liée au mode de gestion peu centralisé du groupe VINI par rapport à celui très centralisé du groupe DISTRI.

Au niveau des conséquences suite à l'intégration des systèmes comptables en phase post-acquisition dans le groupe VINI, nous n'avons pas observé de tensions, de blocages, de dysfonctionnements liés à l'arrivée du groupe acquéreur contrairement aux constats réalisés par Jones (1985).

Le climat de confiance entre les entreprises, après une période d'observation dans les premiers temps de la phase post-acquisition, étant certainement décisif.

C'est un autre aspect du management de l'intégration des systèmes comptables en phase post-acquisition qui nous semble essentiel, la notion de consensus, ce qui explique que les opérations initiées par ce groupe se soient passées sans réel dommage.

Un management consensuel de l'intégration des systèmes comptables

Nous n'avons pas constaté de situation de rupture, au sens perte des repères culturels (Evrard-Samuel, 2003), dans la mesure où les dirigeants du groupe VINI ont une approche très consensuelle du management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Ils sont à l'écoute, ce qui renforce indubitablement le climat de confiance entre le groupe acquéreur et les entreprises acquises.

Nous remarquons que ces responsables n'étaient pas prêts d'abandonner leurs systèmes comptables, leurs méthodes de travail, leurs outils de traitement de l'information comptable et financière pour les systèmes comptables de l'acquéreur peu attractifs à leurs yeux. Dans la mesure où les responsables du groupe acquéreur n'étaient pas figés sur l'uniformisation des systèmes comptables, la préservation des systèmes comptables de l'acquis s'est traduite par le maintien des équipes en place et de l'intégralité de leurs responsabilités et méthodes de travail.

Une approche assez rare, qu'il convient de souligner, qui est la clé de la réussite de l'intégration des entreprises acquises dans ce groupe. Nous pouvons ajouter un autre intérêt à cette approche dans une vision long terme. En privilégiant le consensus et le maintien des équipes en place, le groupe VINI n'a pas constaté de départs des services comptables et financiers dans les entreprises acquises. Il a ainsi préservé des compétences qui ont été bien utiles quelques années après dès lors qu'il a opté pour la refonte de son système d'information en mettant en place un progiciel de gestion intégré.

En effet, le groupe VINI a mis à profit les compétences du responsable financier de l'entreprise acquise CD en l'intégrant dans le comité de pilotage et le progiciel de gestion intégré a été mis en place conjointement.

Une approche très éloignée de la relation classique dominant-dominé (Jemison et Sitkin, 1986) et une démarche qui s'inscrit dans une logique de management des savoirs consistant à valoriser l'ensemble des ressources immatérielles de l'entreprise (MBengue, 2004).

Toutefois, nous avons relevé une exception à ce principe. Dans une des entreprises acquises, nous avons constaté que cette logique préservation avait conduit en partie à une forme de rupture puisque les prérogatives du directeur financier ont été remises en cause, notamment dans le domaine de l'informatique puisque le groupe acquéreur a imposé deux modules de son progiciel de gestion intégré (gestion des stocks et gestion commerciale) ce qui a conduit à son départ.

L'ensemble de ces observations nous conduit à distinguer dans une lecture acculturative, trois modes d'acculturation : l'assimilation, la séparation et la déculturation.

L'assimilation est caractéristique d'une intégration des systèmes comptables de type **absorption** lorsque le groupe acquéreur impose ses propres méthodes de travail aux entreprises acquises. Elle se traduit par une centralisation de la gestion comptable et financière au siège du groupe VINI et cela passe par la mise en place d'un nouveau circuit de documents afin qu'ils puissent être envoyés à Reims, ce qui a un impact sur les méthodes de travail dans les entreprises acquises.

Le mode d'acculturation, **séparation**, nous semble approprié dans le cas où les responsables financiers des entreprises acquises ne souhaitaient pas adopter les systèmes comptables du groupe acquéreur VINI et que ce groupe n'a pas imposé ses propres systèmes comptables.

Une séparation qui s'est accompagnée dans un cas d'une forme de déculturation puisque l'entreprise acquise a été en partie déstabilisée par le départ d'un de ses responsables.

En effet, tout départ d'un responsable d'une entreprise suite à une acquisition est toujours facteur de stress pour ceux qui restent. Ils peuvent se poser légitimement se demander s'ils ne seront pas les prochains sur la liste, si tant est qu'une liste existe.

L'ensemble de ces observations peut être synthétisé dans le modèle ci-dessous construit dans le prolongement de celui de Berry recensant différents modes d'acculturation possibles :

Le groupe acquéreur impose ses systèmes comptables à l'entreprise acquise

		Oui	Non
L'entreprise acquise adopte les systèmes comptables du groupe acquéreur	Oui	<p style="text-align: center;">Assimilation</p> <p>Acceptation forcée de nouvelles méthodes de travail (E.A. : HB, LSS, S, SCIN)</p>	<p style="text-align: center;">Adoption</p>
	Non	<p style="text-align: center;">Déculturation</p> <p>Départ du directeur financier (E.A. : DO)</p>	<p style="text-align: center;">Séparation</p> <p>Management consensuel avec maintien des équipes en place et des méthodes de travail (E.A. : CD, DO et PL)</p>

Figure 37 : Les conséquences de l'intégration des systèmes comptables du groupe VINI

Nous remarquons, comme dans le cas du groupe DISTRI, que la case Adoption n'a pas été renseignée. Nous n'avons pas constaté dans le groupe VINI de cas où l'entreprise acquise adopte volontairement les systèmes comptables du groupe acquéreur. Cette approche pourrait se concrétiser dans le cadre d'une fusion entre égaux.

II.4.1.5 Le cas CHAMP

L'étude conduite dans ce groupe et l'analyse des cinq mini-cas (CP, CV, GC, MB, SCLC) a montré qu'une acquisition très importante a entraîné une rupture au niveau du management des systèmes comptables.

En effet, avant cette acquisition, la majeure partie des systèmes comptable de ce groupe était externalisée, ce qui explique que les entreprises acquises avaient conservé une autonomie de gestion.

L'externalisation des systèmes comptables du groupe acquéreur CHAMP, décisive sur l'intégration des systèmes comptables des premières entreprises acquises

Historiquement, ce groupe avait externalisé la majeure partie des travaux comptables et financiers en confiant à un cabinet d'expertise comptable l'intégralité des travaux liés à l'établissement des comptes sociaux et comptes consolidés annuels mais également la gestion de la paie et l'ensemble des déclarations fiscales et sociales. Seuls étaient traités dans le groupe les travaux comptables de base tels que la comptabilité clients, la comptabilité fournisseurs et la comptabilité de trésorerie.

En effet, bien qu'il soit coté en bourse au second marché avant la réforme qui a conduit à une nouvelle segmentation des marchés et à sa cotation au compartiment B d'Alternext, les dirigeants estimaient qu'ils n'avaient pas besoin de systèmes comptables développés leur permettant de disposer d'informations comptables et financières en temps réel, d'où l'absence d'un système de reporting ou, d'un système budgétaire, assez classique dans un groupe comme l'ont montré les enquêtes réalisées par Tort (2000).

Par conséquent, à chaque acquisition et avant celle de l'entreprise acquise MB, le groupe CHAMP n'était pas en mesure d'imposer des techniques de gestion, au sens de Jones (1985), ce qui explique grandement l'autonomie de gestion dont bénéficiait les entreprises acquises.

Cette moindre focalisation sur les aspects financiers peut s'expliquer par le secteur d'activité du groupe CHAMP : le secteur du champagne.

Le secteur d'activité champagne, déterminant au niveau de l'exigence des systèmes comptables

Dans ce secteur très protégé et très réglementé, la concurrence, certes existe mais les prix de vente élevés permettent de disposer de marges confortables. De plus, le nombre de produits différents vendus est faible par rapport à un secteur comme celui de la distribution. Il est possible de piloter une maison de champagne en se focalisant sur les ventes de quelques produits (brut sans année, rosé, millésimé, demi-sec, ...).

Ceci simplifie grandement la gestion d'une entreprise puisque le suivi quotidien des ventes avec une relative stabilité des prix de vente et des coûts de revient, couplée à une expérience du secteur, peut être une alternative au développement des systèmes comptables. Dès lors, il est surtout essentiel de se focaliser sur la gestion commerciale et moins sur la gestion comptable et financière surtout pour les négociants qui achètent du raisin aux vignerons pour produire du champagne.

Par ailleurs, hormis le secteur d'activité, la structure capitalistique explique également cette moindre exigence au niveau des systèmes comptables du groupe CHAMP, et en corollaire, l'approche retenue lorsqu'il s'agit d'intégrer de nouvelles filiales.

La structure capitalistique influence indirectement le mode d'intégration des systèmes comptables dans le groupe CHAMP

Le capital du groupe CHAMP est contrôlé à hauteur de 85 % par les familles fondatrices ; le solde étant détenu par le public. Il est évident qu'un contrôle majoritaire de cette nature avec un flottant faible²¹¹ est un élément qui influence fortement le mode de gestion du groupe.

La pression exercée par les actionnaires sur les dirigeants est plus forte lorsque ceux-ci sont actionnaires minoritaires et doivent rendre compte de la gestion de l'entreprise lors des conseils d'administration et de l'assemblée générale annuelle.

²¹¹ Le flottant désigne le nombre d'actions mises sur le marché.

Dans ce cas, il leur faudrait disposer d'informations comptables et financières régulièrement afin d'être en mesure de justifier leurs choix stratégiques, ce qui implique que les systèmes comptables soient en mesure de répondre à cette demande.

L'acquisition d'un groupe non coté déjà structuré a généré de nouvelles attentes vis à vis des systèmes comptables du groupe acquéreur

En effet, l'acquisition de l'entreprise acquise MB, un groupe non coté, si elle n'a pas bouleversé la structure capitalistique du groupe²¹² a sensiblement modifié les attentes des marchés financiers, comme le soulignait le responsable financier du groupe, puisque le groupe CHAMP a changé de dimension en multipliant par deux son chiffre d'affaires et ses effectifs.

En devenant le numéro deux mondial du secteur, le groupe CHAMP a changé de statut auprès des investisseurs. Etant davantage sollicité par les analystes financiers, les dirigeants du groupe CHAMP se sont montrés plus exigeants vis à vis des systèmes comptables, d'où une évolution nécessaire.

Dès lors, pour les dirigeants du groupe CHAMP, le fait d'acquérir un autre groupe davantage structuré présentait de réelles opportunités pour faire évoluer leurs systèmes comptables.

Les systèmes comptables développés de l'entreprise acquise MB ont influencé ceux du groupe acquéreur CHAMP

Nous avons constaté que les systèmes comptables du groupe acquéreur avaient fortement évolué suite à l'acquisition de l'entreprise acquise MB. Ainsi, certaines composantes des systèmes comptables de cette entreprise sont peu à peu utilisés par le groupe acquéreur CHAMP (contrôle budgétaire, gestion de trésorerie consolidée, tableaux de bord). C'est une forme **d'adoption partielle**.

Nous rappelons que l'intégralité des travaux comptables et financiers était assurée au sein de l'entreprise acquise MB, y compris les travaux de consolidation alors que ces travaux étaient externalisés chez le groupe acquéreur CHAMP.

²¹² Le pourcentage d'actions détenues par le public est passé de 15,74 % à 15,67 %.

Cela met en évidence que les équipes des services comptables et financiers de MB disposaient des compétences nécessaires pour effectuer l'ensemble des travaux.

La compétence des équipes de l'entreprise acquise MB influe sur l'évolution des systèmes comptables du groupe CHAMP

Un élément montre clairement cette influence : la nomination du directeur administratif et financier de l'entreprise acquise MB à la direction financière du groupe CHAMP. C'est une décision rare et très éloignée de la relation classique dominant-dominé (Jemison et Sitkin, 1986). Cette décision prise par les dirigeants du groupe CHAMP illustre parfaitement le niveau de compétences des collaborateurs de la direction administrative et financière de l'entreprise acquise MB. C'est un apport de compétences inversé.

Toutefois, se posait le délicat de la mise en œuvre de nouvelles règles comptables pour l'entreprise acquise MB, le référentiel comptable IAS/IFRS.

Le référentiel IAS/IFRS contraint les systèmes comptables de l'entreprise acquise MB à évoluer

Ce référentiel est obligatoire pour les groupes cotés et par conséquent pour leurs filiales. De ce fait, l'entreprise acquise MB en entrant dans le périmètre du groupe CHAMP se trouve contrainte et forcée d'appliquer ces règles comptables même si ses systèmes comptables étaient plus développés que ceux du groupe acquéreur.

Ceci n'a pas été neutre sur l'évolution des systèmes comptables du groupe CHAMP. S'il n'avait pas été coté en bourse, il est vraisemblable qu'il aurait adopté les systèmes comptables de l'entreprise acquise MB, en renonçant à l'externalisation de ses propres systèmes, afin de bénéficier à la fois des compétences des équipes en place mais surtout de leur système de comptabilité de gestion et de leur outil de traitement de l'information comptable et financière, un E.R..P. propriétaire.

Or, nous avons constaté que l'approche était mixte dans le groupe CHAMP faite d'adoption d'une partie des systèmes comptables de l'entreprise acquise MB et surtout de son système de comptabilité de gestion et de combinaison lorsque l'entreprise acquise modifie son système comptabilité financière afin de l'adapter au référentiel IAS/IFRS.

L'ensemble de ces observations nous permet de proposer une synthèse des déterminants de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions pour le groupe CHAMP :

		Degré de changement chez l'acquéreur	
		Faible	Elevé
Degré de changement chez l'entreprise acquise	Elevé	Absorption	Combinaison Pression accrue des investisseurs sur le groupe acquéreur Référentiel IAS/IFRS obligatoire pour l'entreprise MB Travaux comptables externalisés du groupe acquéreur Systèmes comptables développés de l'entreprise acquise MB Compétence des équipes de l'entreprise acquise MB
	Faible	Séparation Travaux comptables externalisés du groupe acquéreur Secteur d'activité champagne Structure capitalistique familiale du groupe acquéreur	Adoption partielle inversée Travaux comptables externalisés du groupe acquéreur Systèmes comptables performants de l'entreprise acquise MB Compétences des équipes de l'entreprise acquise MB

Figure 38 : Les déterminants de l'intégration des systèmes comptables du groupe CHAMP

Au niveau des conséquences de l'intégration des systèmes comptables, nous avons remarqué que la prise de contrôle de l'entreprise MB par le groupe CHAMP a perturbé certains collaborateurs des services comptables et financiers de cette entreprise.

Cela peut sembler en apparence paradoxal dans la mesure où ce sont plusieurs composantes significatives des systèmes comptables de l'entreprise acquise MB (contrôle budgétaire, gestion de trésorerie consolidée, tableaux de bord) qui ont été adoptées par le groupe acquéreur CHAMP.

Cependant, l'entrée de MB dans un groupe coté en bourse a modifié indirectement les méthodes de travail dans la mesure où il a fallu s'adapter à de nouvelles exigences spécifiques à la cotation telles que l'adoption du référentiel IAS-IFRS. De plus, il a fallu répondre aux sollicitations des analystes financiers en accélérant le processus de production du reporting financier.

Ces changements ont entraîné des problèmes d'adaptation pour certains collaborateurs qui n'ont pas pu ou pas voulu faire les efforts nécessaires liés au passage d'une structure de type P.M.E à une structure de groupe. Ceci peut être assimilé à une forme de déculturation selon Berry (1989).

Hormis cette acquisition, le groupe CHAMP a toujours privilégié le statu quo, c'est à dire le maintien des équipes en place et des méthodes de travail, tout ceci dans une logique de séparation sans interventionnisme. Il est vrai qu'une partie des travaux comptables étaient assurés par un cabinet d'expertise comptable et qu'il n'existait ni reporting, ni budget.

Par conséquent, deux logiques apparaissent selon une analyse acculturative :

- la déculturation : elle est symbolisée par le refus du changement des méthodes de travail et le départ des salariés ;
- la séparation : elle est caractérisée par le maintien des méthodes de travail et il n'y a pas d'échanges entre le groupe acquéreur et l'entreprise acquise.

La traduction de ces deux logiques est présentée ci-dessous :

		Le groupe acquéreur impose ses systèmes comptables à l'entreprise acquise	
		Oui	Non
L'entreprise acquise adopte les systèmes comptables du groupe acquéreur	Oui	Assimilation	Adoption
	Non	Déculturation Refus du changement (E.A. MB) Départ de salariés (E.A. MB)	Séparation Maintien des équipes en place et des méthodes de travail (E.A. : CP, CV, GC, SCLC)

Figure 39 : Les conséquences de l'intégration des systèmes comptables du groupe CHAMP

Nous observons dans ce groupe qu'il n'y a pas de situation entraînant une assimilation, ce qui semble logique au regard de nos constats avec un groupe acquéreur n'imposant pas ses règles de fonctionnement. De même, dans ce type de groupe, il ne peut y avoir de situation d'adoption dans la mesure où force est de constater que l'entreprise acquise ne peut s'approprier volontairement des systèmes existants.

Suite à ces réflexions sur l'intégration des systèmes comptables dans le groupe CHAMP, nous discutons les résultats pour le cas SIDER.

II.4.1.6 Le cas SIDER

Dans ce groupe, en phase post-acquisitions, les résultats de notre étude, à partir de l'analyse de trois mini-cas (LZ, ASM, PT), ont montré clairement la volonté d'uniformiser rapidement les systèmes comptables des entreprises acquises. Deux éléments clés expliquent cette approche :

- **une gestion administrative, comptable et financière très centralisée ;**
- **l'utilisation du progiciel de gestion intégré SAP.**

La gestion administrative, comptable et financière très centralisée influe fortement sur l'intégration des systèmes comptables

Le groupe acquéreur SIDER a une organisation administrative, comptable et financière très structurée et nécessaire afin de répondre aux contraintes d'une filiale d'un groupe coté en bourse. Par conséquent, lorsqu'il prend le contrôle d'une nouvelle entreprise, il doit rapidement se préoccuper de la mise à niveau des systèmes comptables de l'entreprise acquise afin d'alimenter le reporting groupe.

Ce mode de gestion très centralisé ne laisse aucune latitude aux entreprises acquises tant au niveau des méthodes de travail que des outils de traitement de l'information comptable et financière.

L'utilisation du progiciel de gestion intégré SAP est déterminante au niveau de l'intégration des systèmes comptables

Cette centralisation de la gestion comptable et financière se trouve renforcée par l'utilisation du progiciel de gestion SAP par le groupe SIDER. Il est nécessaire de faire entrer dans le moule les nouvelles filiales et il ne saurait y avoir d'exception puisqu'il faut alimenter automatiquement l'ensemble de la chaîne de production des informations comptables et financières.

A cela, s'ajoute une autre particularité qui renforce le poids du progiciel de gestion intégré, c'est son couplage, depuis 1999, avec un progiciel de gestion des reporting de l'éditeur Cartesis. Ainsi, le groupe SIDER est confronté à une double contrainte, en termes d'intégration, lorsqu'il prend le contrôle d'une entreprise.

Certes, il ne s'agit que d'aspects techniques mais ils ne peuvent que réduire l'autonomie de gestion dont pourrait disposer l'entreprise acquise. Il est à préciser que la taille des entreprises acquises importe peu dans le groupe SIDER. Certes, les trois fusions-acquisitions étudiées concernaient des entreprises de petite taille mais cela n'aurait pas changé fondamentalement l'approche retenue par ce groupe en matière d'intégration des systèmes comptables.

L'ensemble de nos réflexions nous permet de proposer une synthèse des déterminants de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions pour le groupe SIDER :

		Degré de changement chez l'acquéreur	
		Faible	Elevé
Degré de changement chez l'entreprise acquise	Elevé	<p>Absorption</p> <p>Mode de gestion très centralisé du groupe acquéreur Progiciel de gestion intégré du groupe acquéreur</p>	<p>Combinaison</p>
	Faible	<p>Séparation</p>	<p>Adoption partielle inversée</p>

Figure 40 : Les déterminants de l'intégration des systèmes comptables du groupe SIDER

L'approche retenue par le groupe SIDER, l'uniformisation unilatérale des systèmes comptables, n'est pas neutre au niveau des conséquences au niveau des entreprises acquises. Les changements organisationnels sont importants surtout compte tenu de l'écart de taille, dans notre étude, entre le groupe acquéreur et les entreprises acquises qui sont des P.M.E.

Ces changements se traduisent par une modification des méthodes de travail que nous pouvons considérer comme étant caractéristique du mode d'acculturation assimilation puisque l'entreprise acquise est contrainte de les adopter.

Nos réflexions sur les conséquences sont synthétisées ci-dessous :

		Le groupe acquéreur impose ses systèmes comptables à l'entreprise acquise	
		Oui	Non
L'entreprise acquise adopte les systèmes comptables du groupe acquéreur	Oui	<p>Assimilation</p> <p>Acceptation forcée de nouvelles méthodes de travail (E.A. : LZ, ASM et PT)</p>	<p>Adoption</p>
	Non	<p>Déculturation</p>	<p>Séparation</p>

Figure 41 : Les conséquences de l'intégration des systèmes comptables du groupe SIDER

Dans le prolongement de cette discussion pour chacun des quatre cas étudiés, nous proposons une typologie inter-cas des approches retenues.

II.4.2 Section 2 Proposition d'une typologie inter-cas des approches retenues

Dans la discussion par cas étudié, à partir de nos résultats, nous avons mis en évidence en adaptant les modèles d'acculturation de Marks et Mirvis et Berry :

- les déterminants de l'intégration des systèmes comptables ;
- les conséquences de l'intégration des systèmes comptables.

Sur la base de ces éléments, nous dressons une synthèse des approches retenues pour les quatre cas étudiés. Pour la réalisation de cette synthèse, nous proposons de relier les déterminants et les conséquences afin de construire un modèle de synthèse que nous utilisons pour dresser une synthèse des caractéristiques de l'intégration des systèmes comptables dans les quatre cas étudiés.

Ensuite, à partir de cette synthèse, nous distinguons, pour chaque logique d'intégration, les facteurs explicatifs majeurs et la conséquence principale afin de proposer une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

II.4.2.1 Proposition d'un modèle général d'analyse de l'intégration des systèmes comptables

A partir de la discussion pour chaque étudié, nous avons distingué plusieurs déterminants et conséquences que nous avons analysé en proposant deux modèles d'analyse de l'intégration des systèmes comptables. Nous constatons des liens très étroits entre ces deux modèles renforcés par l'interdépendance entre les déterminants et les conséquences. Nous pensons que ces deux modèles peuvent être croisés en proposant un modèle général de synthèse.

En effet, dans le premier modèle centré sur l'intégration organisationnelle (cf. section 1 chapitre 4), nous avons mis en évidence plusieurs déterminants selon la logique d'intégration en fonction du degré de changement constaté chez l'acquéreur et l'entreprise acquise : l'absorption, la combinaison, la séparation et l'adoption.

Dans le deuxième modèle centré sur l'intégration culturelle (cf. section 1 chapitre 4), nous avons distingué plusieurs conséquences selon la nature des relations entre l'acquéreur et l'entreprise acquise : l'assimilation, la déculturation, la séparation et l'adoption.

Ainsi, dans la logique d'intégration organisationnelle absorption, si les changements apportés aux systèmes comptables de l'acquéreur sont faibles, ils seront plus importants chez l'entreprise acquise ce qui aura pour conséquence de mettre sous pression ces collaborateurs afin qu'ils acceptent de nouvelles méthodes de travail, qu'ils les assimilent. Ainsi, à titre d'exemple, la mise en place du progiciel de gestion intégré de l'acquéreur contraint les collaborateurs de l'entreprise acquise à modifier leurs méthodes de travail dans le cadre de la phase post-acquisition.

A contrario, dans le cas de la combinaison, les changements induits par l'intégration des systèmes comptables sont équivalents dans les deux entreprises, ce qui devrait faciliter l'adhésion des collaborateurs des deux entreprises concernées.

Il peut s'agir d'une évolution conjointe des systèmes comptables. Dans ce cas, il est possible d'opter pour une juxtaposition des systèmes comptables existants quand l'un des deux partenaires dans l'opération a une des deux composantes qui est particulièrement performante (exemple : un système comptabilité de gestion développé avec une gestion budgétaire et une comptabilité analytique détaillée).

Une autre situation peut être constatée qui résulte de changements mineurs chez l'acquéreur et l'entreprise acquise : la séparation. Chacun conserve ses systèmes comptables et le groupe acquéreur se montre bienveillant vis à vis de l'entreprise acquise et ce d'autant plus que celle-ci conserve une certaine autonomie de gestion.

Il est également possible d'envisager une autre situation qui produira des conséquences bien différentes : l'adoption partielle inversée. Dans ce cas, ce n'est pas l'entreprise acquise qui connaîtra le plus de changements mais l'acquéreur qui importera certains éléments de leurs systèmes comptables. Ceci peut « déstabiliser » les collaborateurs de l'acquéreur si la conduite du changement n'est pas anticipée. Ils perdent leurs points de repère et subissent ces changements comme ceux de l'entreprise acquise dans le cadre de la logique absorption.

Nous remarquons que selon l'importance des changements organisationnels opérés soit chez l'acquéreur, soit chez l'entreprise acquise, la logique d'intégration des systèmes comptables sera différente. En effet, si ces changements organisationnels sont élevés chez l'entreprise acquise et faibles chez l'acquéreur, la logique absorption prédominera. A l'inverse, si les changements organisationnels sont élevés chez l'acquéreur et faibles chez l'entreprise acquise, c'est la logique adoption partielle inversée qui prévaut. Il est également possible que ces changements soient aussi élevés chez les deux parties prenantes de l'opération (l'acquéreur et l'acquis) ; c'est le cas dans la logique combinaison. Dans d'autres cas, chacun fonctionne séparément et les changements organisationnels sont faibles, de part et d'autres, d'où la logique de séparation.

L'ensemble de ces réflexions nous conduit à proposer le modèle général de synthèse ci-après permettant de mettre en évidence le principe qui sous-tend chaque logique d'intégration selon l'importance des changements organisationnels chez l'acquéreur et chez l'entreprise acquise :

Changements organisationnels chez l'entreprise acquise	Elevés	<p style="text-align: center;">Absorption</p> <p>L'acquéreur impose ses systèmes comptables à l'entreprise acquise</p>	<p style="text-align: center;">Combinaison</p> <p>L'acquéreur et l'entreprise acquise collaborent ensemble à l'évolution des systèmes comptables</p>
	Faibles	<p style="text-align: center;">Séparation</p> <p>L'acquéreur et l'entreprise acquise conserve leurs systèmes comptables</p>	<p style="text-align: center;">Adoption partielle inversée</p> <p>L'acquéreur adopte les systèmes comptables de l'entreprise acquise</p>
		Faibles	Elevés
		Changements organisationnels chez l'acquéreur	

Figure 42 : Modèle général de synthèse de l'analyse de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions

Ce modèle sera utilisé afin de mettre en évidence les déterminants et les conséquences constatés dans les quatre groupes étudiés en fonction de la logique d'intégration.

II.4.2.2 Essai d'une construction d'une typologie inter-cas de l'intégration des systèmes comptables

Nous avons constaté que plusieurs facteurs peuvent expliquer les logiques d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions et produire des conséquences différentes, ce qui nous permet de mettre en évidence les caractéristiques de l'intégration dans les quatre cas étudiés qui seront ensuite mobilisées afin de dresser une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

II.4.2.2.1 Les caractéristiques de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions dans les quatre cas étudiés

Nous avons distingué dans les quatre cas étudiés quatre logiques d'intégration : absorption, séparation, adoption partielle inversée et combinaison.

II.4.2.2.1.1 Les caractéristiques de la logique absorption

Dans la logique **absorption**, le mode de gestion très centralisé du groupe acquéreur apparaît comme un déterminant important car il influence fortement le type d'approche retenue en matière d'intégration des systèmes comptables. En effet, si le groupe acquéreur avait déjà mis en place, avant l'acquisition, une organisation comptable et financière centralisée, il ne peut guère envisager de la modifier pour une entreprise acquise. Si on ajoute à cela l'utilisation d'un progiciel de gestion intégré par le groupe acquéreur, laisser de l'autonomie à l'entreprise acquise rend plus complexe la production des états de gestion groupe puisqu'il faut trouver le moyen de les intégrer.

Par conséquent, en phase post-acquisition, il ne peut envisager une autre approche que d'imposer ses systèmes comptables à l'entreprise acquise. Cette approche se trouve renforcée lorsque les entreprises sont de petite taille et que la gestion comptable et financière était externalisée avant l'acquisition, c'est à dire qu'elle est assurée pour l'essentiel (gestion juridique, sociale et fiscale, établissement des comptes annuels) par un cabinet d'expertise comptable.

La logique absorption peut également être due aux exigences des actionnaires et se traduire par la mise en place d'un reporting de gestion groupe. Dans ce cas, les groupes acquéreurs préfèrent imposer leurs systèmes comptables à l'entreprise acquise car la maîtrise des délais de production du reporting les y contraint.

Ces changements, comme ceux relatifs aux autres logiques d'intégration des systèmes comptables, ne sont pas neutres au niveau des conséquences. C'est somme toute assez logique puisque si le groupe acquéreur impose ses systèmes comptables, il ne laisse que peu d'autonomie à l'entreprise acquise. Par conséquent, en fonction du comportement de l'entreprise acquise, les conséquences sont plus ou moins marquées.

Si l'entreprise acquise se montre conciliante par rapport aux changements apportés à ses systèmes comptables, elle acceptera bon gré mal gré les méthodes de travail ou les outils de traitement du groupe acquéreur. Dans ce cas, cela apparaît davantage comme de l'assimilation et facilitera l'intégration et par voie de conséquence réduit les risques d'échec dans les fusions-acquisitions même s'il ne faut pas occulter les ressentiments éventuels liés à ce type d'approche.

Par contre, il est possible que nous nous trouvions dans une situation de blocage dans la mesure où l'entreprise acquise refuse les changements proposés ou imposés par le groupe acquéreur. Ce refus d'assimiler les méthodes de travail pouvant se traduire éventuellement par des départs est caractéristique d'un phénomène de déculturation puisque l'entreprise acquise, et notamment ses salariés, se trouvent contraints et forcés sans autre alternative. Ils perdent leurs repères culturels car ils ne veulent pas s'intégrer dans une nouvelle entreprise, ce qui constitue pour eux, un nouveau groupe. Cette situation peut conduire à des échecs importants en matière d'intégration dans les fusions-acquisitions.

II.4.2.2.1.2 Les caractéristiques de la logique séparation

Il est possible que le groupe acquéreur privilégie le statu quo en maintenant les systèmes comptables de l'entreprise acquise en l'état. En effet, si le groupe acquéreur a un mode de gestion peu centralisé ou qu'il n'assurait pas l'intégralité de ses travaux comptables, il préférera l'approche **séparation**.

Les compétences des équipes et des systèmes comptables développés au niveau des entreprises acquises sont également autant d'éléments décisifs qui militent pour la séparation. Il est à noter que la structure capitalistique du groupe acquéreur exerce une influence sur cette approche.

Dans la mesure où l'actionnariat est familial, la pression est moindre en matière de production d'états de gestion (exemples : tableaux de bord, reporting), ce qui explique que le groupe acquéreur laisse plus d'autonomie aux entreprises acquises en matière d'organisation comptable et financière.

De même, dans un secteur d'activité avec des marges plus confortables comme dans celui du champagne, le groupe acquéreur ne cherche pas à uniformiser nécessairement les systèmes comptables afin de réaliser quelques économies (exemple : réduction des postes) en centralisant la gestion comptable et financière.

En faisant le choix de ne pas imposer leurs systèmes comptables à l'entreprise acquise et en préservant ainsi leur organisation administrative et comptable, l'approche managériale de ces groupes acquéreurs est plus consensuelle. Ils maintiennent en l'état les équipes en place et les méthodes de travail dans les entreprises acquises. Néanmoins, il est à souligner que cette situation, et c'est peut être l'inconvénient majeur, est peut être moins productrice d'intégration dans le nouveau groupe étant donné que chacun conserve sa propre identité sans nécessairement chercher à partager des valeurs communes. Elle peut à terme présenter des avantages puisque que les salariés de l'entreprise acquise ne manifestent pas le désir de partir en phase post-acquisition et qu'ils n'y pas perte immédiate de compétences, ce qui peut être très utile ensuite pour faire évoluer les systèmes comptables. Ce constat a été effectué dans un des groupes étudiés.

II.4.2.2.1.3 Les caractéristiques de la logique adoption partielle inversée

Nous avons constaté que des systèmes comptables de l'entreprise acquise considérés comme performants par le groupe acquéreur sont déterminants pour préserver une certaine autonomie de gestion. Ils peuvent même conduire le groupe acquéreur à les adopter, même partiellement, quand il estime que les systèmes comptables ou certaines de ses composantes, sont supérieurs qualitativement aux siens. Il s'agit dans ce cas d'une **adoption partielle inversée**, au sens acquisition à l'envers.

Dans cette approche, la compétence des équipes de l'entreprise s'avère déterminante puisque elle permettra d'accompagner le groupe acquéreur dans cette mutation de ses systèmes comptables.

Il est également à souligner que la pression exercée par les investisseurs est de nature à accélérer ce changement, et ce d'autant plus lorsque l'acquisition effectuée entraîne un changement de taille important et que le groupe acquéreur se trouve sous les feux des projecteurs de la communauté financière qui a besoin d'informations.

Cela n'est pas sans poser quelques problèmes au groupe acquéreur car il devient nécessaire de faire évoluer rapidement ses systèmes comptables et par voie de conséquence les méthodes de travail de ses équipes afin d'intégrer ces nouvelles contraintes. Dans ce cas, intégrer les bonnes pratiques de l'entreprise acquise permet de gagner du temps mais pour les collaborateurs du groupe acquéreur, il n'est pas toujours aisé de se sentir moins « performants » qu'on le présupposait.

II.4.2.2.1.4 Les caractéristiques de la logique combinaison

Il est également envisageable de considérer que la **combinaison** peut se révéler une autre alternative possible traduire une forme d'intégration partagée. Elle est parfois rendue nécessaire lorsque le groupe est coté en bourse. Même si les systèmes comptables de l'entreprise acquise apparaissent comme plus développés que ceux du groupe acquéreur, il n'est pas possible de les adopter dans leur totalité compte tenu des contraintes réglementaires comptables liées au référentiel IAS-IFRS qui oblige à conserver son système comptabilité financière.

Il peut ainsi y avoir pour un même groupe une double approche combinaison/adoption partielle inversée selon les composantes des systèmes comptables.

L'ensemble de ces réflexions nous permettent, en utilisant les résultats de notre recherche, de renseigner pour chacun des cas étudiés les déterminants et conséquences associées afin de dresser une synthèse des caractéristiques de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

Figure 43 : Les caractéristiques dans les quatre groupes étudiés de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions

<p>Elevés</p> <p>Changements organisationnels chez l'entreprise acquise</p>	<p>Absorption</p> <p><u>Principe</u> L'acquéreur impose ses systèmes comptables à l'entreprise acquise (GA : DISTRI, SIDER et VINI) <u>Six déterminants clés</u> Mode de gestion très centralisé du groupe acquéreur (DISTRI et SIDER) Gestion comptable et financière des entreprises acquises externalisée ante-acquisition (EA par le G.A. VINI : HB, LSS, S, SCIN) Entreprise de petite taille (EA par le G.A. VINI : HB, LSS, S, SCIN) Reporting de gestion groupe (GA : DISTRI) Progiciel de gestion intégré du groupe acquéreur (GA : DISTRI et SIDER) Pression actionnariale (GA : DISTRI) <u>Deux conséquences possibles</u> Soit l'assimilation : acceptation forcée d'un changement de poste, des méthodes de travail ou des nouveaux outils de traitement de l'information comptable (E.A par le G.A. DISTRI : AS, DT, AB, DH, RY, LE, HT) (E.A. par le G.A. SIDER : LZ, ASM, PT) (E.A. par le G.A. VINI : HB, LSS, S, SCIN) Soit la déculturation : refus du changement et départ du directeur financier de l'E.A. HT (GA : DISTRI)</p>	<p>Combinaison</p> <p><u>Principe</u> L'acquéreur et l'entreprise acquise collaborent ensemble à l'évolution des systèmes comptables (GA : CHAMP) <u>Cinq déterminants clés</u> Pression accrue des investisseurs sur le G.A. CHAMP Référentiel IAS/IFRS obligatoire du G.A. CHAMP Travaux comptables externalisés du G.A. CHAMP Systèmes comptables développés de l'E.A. MB Compétence des équipes de l'E.A. MB <u>Deux conséquences possibles</u> Soit l'intégration : acceptation d'un changement de poste, de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux outils de traitement de l'information comptable (E.A. MB) Soit la déculturation : refus du changement produisant une situation de blocage et pouvant conduire au départ des salariés du groupe acquéreur et de l'entreprise acquise (G.A. CHAMP et E.A. MB)</p>
	<p>Séparation</p> <p><u>Principe</u> L'acquéreur et l'entreprise acquise conserve l'essentiel de leurs systèmes comptables (G.A. : VINI et CHAMP) <u>Six déterminants clés</u> Mode de gestion peu centralisé du groupe acquéreur (G.A. : VINI et CHAMP) Travaux comptables externalisés du G.A. CHAMP Structure capitalistique du G.A. CHAMP Systèmes comptables développés des entreprises acquises par VINI (E.A. : CD, DO et PL) Compétence des équipes des entreprises acquises par VINI (E.A. : CD, DO et PL) Secteur d'activité à forte marge (G.A. : CHAMP) <u>Deux conséquences possibles</u> Soit la séparation : management consensuel du groupe acquéreur avec maintien des équipes en place et des méthodes de travail dans les entreprises acquises (E.A. par le G.A. VINI: CD, DO et PL ; E.A. par le G.A. CHAMP : CP, CV, GC, SCLC) Soit la déculturation : départ du directeur financier d'une entreprise acquise en cas de refus du changement du périmètre des missions (E.A. : DO)</p>	<p>Adoption inversée</p> <p><u>Principe</u> L'acquéreur adopte partiellement les systèmes comptables de l'entreprise acquise (G.A. : CHAMP) <u>Trois déterminants clés</u> Travaux comptables externalisés du G.A. CHAMP Systèmes comptables développés de l'entreprise acquise MB (G.A. CHAMP) Compétence des équipes de l'entreprise acquise MB <u>Deux conséquences possibles</u> Soit l'intégration : acceptation d'un changement de poste, de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux outils de traitement de l'information comptable (E.A. MB) Soit la déculturation : refus du changement produisant une situation de blocage et pouvant conduire au départ des salariés du groupe acquéreur (G.A. CHAMP)</p>
<p>Faibles</p>	<p>Faibles</p>	<p>Elevés</p>
	<p>Changements organisationnels chez l'acquéreur</p>	

Ce tableau montre que les déterminants qui conduisent à une logique d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions sont différents d'un groupe à l'autre. Cependant, nous pouvons dégager selon la logique d'intégration des facteurs explicatifs et des conséquences qui nous semble prédominantes et que nous sommes susceptibles de retrouver dans d'autres opérations de fusions-acquisitions afin de dresser une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

II.4.2.2 Proposition d'une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions

Pour construire cette typologie, nous présentons pour chacune des logiques d'intégration les facteurs explicatifs et la conséquence principale en fonction de l'importance des changements organisationnels (faibles ou élevés) opérés chez l'acquéreur et chez l'entreprise acquise.

II.4.2.2.1 Le mode d'intégration absorption

Dans le cas de la logique d'intégration **absorption**, nous avons relevé six déterminants clé mais nous constatons que le déterminant mode de gestion très centralisé du groupe acquéreur s'avère décisif lorsqu'il s'agit d'envisager l'intégration des systèmes comptables de l'entreprise acquise.

En effet, dans deux groupes sur cas (DISTRI et SIDER), le mode de gestion centralisé a conduit à l'uniformisation des systèmes comptables de l'entreprise acquise alors que, par exemple, l'utilisation d'un progiciel de gestion intégré par le groupe acquéreur ne conduit pas systématiquement à cette uniformisation. Ainsi, le groupe VINI a un progiciel de gestion intégré mais n'impose pas toujours ses systèmes comptables aux entreprises acquises.

Par ailleurs, nous notons que si le reporting groupe influence l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions, il nous semble directement lié au mode de gestion centralisé puisqu'il faut, dans ce cas, disposer d'outils de gestion groupe afin de suivre l'activité des nouvelles filiales.

De même, la pression actionnariale exercée par la « maison mère » pousse le groupe acquéreur à centraliser la gestion comptable et financière afin d'être en mesure de réaliser des économies d'échelle à terme avec les fusions internes qui entraîneront la transformation des entreprises acquises en établissements.

Nous avons constaté aussi que si la taille de l'entreprise acquise ou l'externalisation ante-acquisition de sa gestion la gestion comptable et financière revêtaient un caractère important pour un groupe (VINI), elle n'apparaît pas comme un déterminant clé dans les trois autres groupes pour expliquer le mode d'intégration des systèmes comptables.

Certes, il ne faut pas nier ces « effet taille » ou « externalisation » mais il nous semble que c'est surtout la capacité des systèmes comptables de l'entreprise acquise à répondre aux demandes du groupe acquéreur qui s'avère décisive et qui conditionne le type d'intégration des systèmes comptables comme nous le verrons ensuite lorsque nous évoquerons la logique séparation.

Au niveau des conséquences de la logique absorption, nous avons constaté que les collaborateurs des services comptables et financières avaient acceptés, sans guère d'autres choix, les changements organisationnels imposés par le groupe acquéreur qu'ils s'agissent de modifications de postes, de méthodes de travail ou de la mise en place de nouveaux outils et de traitement de l'information comptable et financière, d'où la notion d'**assimilation** au sens acculturatif du terme. L'exception à ce principe est rare avec un seul départ dans une entreprise acquise.

Par conséquent, nous sommes éloignés des résultats classiques de nombreuses études conduites sur les conséquences des fusions-acquisitions au niveau des ressources humaines qui évoquent le choc culturel en phase post-acquisition. Il nous semble que sous la pression, perte potentielle de l'emploi, les salariés des entreprises acquises sont finalement plus malléables qu'il n'apparaissait de prime abord. Ceci explique que l'intégration des entreprises acquises même si elle traduit une forte relation dominant-dominé, au sens de Jemison et Sitkin (1986), se soit passée dans de bonnes conditions, sans entraîner de véritable situation de blocage.

II.4.2.2.2 Le mode d'intégration séparation

Dans la logique **séparation**, deux facteurs explicatifs émergent et induisent le type d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions : le mode de gestion très peu centralisé du groupe acquéreur et le niveau des systèmes comptables des entreprises acquises.

En effet, si le groupe acquéreur laisse habituellement de l'autonomie à ses filiales dans le domaine de la gestion comptable et financière, l'intégration d'une entreprise acquise sera directement liée au niveau de développement des systèmes comptables de la cible. Si ceux-ci sont suffisamment développés et capables de répondre aux différentes demandes du groupe acquéreur au niveau de la production des états de gestion, le groupe acquéreur privilégiera le statu quo.

Cette « performance » des systèmes comptables de l'entreprise acquise est un élément essentiel pour le groupe acquéreur car, si ces systèmes étaient externalisés avant l'acquisition ou embryonnaires, le groupe acquéreur n'aurait vraisemblablement pas eu d'autres choix que de les mettre à niveau, voire de les aligner, ce qui conduirait, comme nous l'avons constaté dans le groupe VINI, à centraliser la gestion pour la remontée rapide des informations. En effet, si le groupe acquéreur n'opte pas pour la centralisation, il devra trouver des solutions pour obtenir les informations en provenance de l'entreprise acquise afin de les intégrer, par exemple, dans son reporting groupe. Par conséquent, il sera peut être nécessaire d'adapter l'organisation et les outils de traitement de l'information comptable et financière, ce qui rendra l'intégration plus complexe et plus coûteuse.

Il est à noter que le secteur d'activité et la structure capitalistique nous semblent moins décisifs sur l'intégration des systèmes comptables que le mode de gestion peu centralisé ou le niveau des systèmes comptables de l'entreprise acquise. Ils induisent surtout le mode de gestion, centralisé ou non, dans la mesure où les systèmes comptables devront être en mesure de fournir rapidement des informations aux décideurs. De même, l'externalisation des travaux comptables, notamment l'établissement des comptes annuel et des comptes consolidés dans un groupe coté en bourse (CHAMP) est assez rare et nous semble moins reproductible dans d'autres groupes.

Dans une logique séparation, les conséquences devraient être nettement plus favorables que dans la logique de l'absorption puisque le groupe acquéreur n'impose pas ses systèmes comptables à l'entreprise acquise. C'est le cas généralement puisque la mise en œuvre de la logique séparation est le résultat d'un management consensuel du groupe acquéreur qui privilégie le respect des équipes en place en ne modifiant, que pour une infirme partie, les outils et les méthodes de travail utilisés dans les entreprises acquises. Logiquement, ce type d'intégration est moins productrice de tensions entre groupe acquéreur et entreprises acquises car les changements organisationnels en phase post-acquisition sont mineurs. Une acculturation en douceur.

II.4.2.2.2.3 Le mode d'intégration adoption partielle inversée

Un groupe acquéreur peut être confronté à une logique d'intégration, **l'adoption partielle inversée**, lorsqu'il prend le contrôle d'une entreprise qui avait des systèmes comptables en partie plus avancés que les siens. Cela peut être le cas dans le cadre d'acquisitions d'entreprise de taille plus importante ou plus structurée sur le plan administratif. Dans ce cas, il peut adopter, comme nous l'avons constaté pour le groupe CHAMP, des modules des systèmes comptables de l'entreprise acquise. Cette approche représente un avantage pour le groupe acquéreur car il peut s'inspirer des bonnes pratiques de l'entreprise acquise. Il peut également gagner du temps au niveau de l'intégration, et cela peut être très utile si le groupe acquéreur est coté en bourse car il sera en mesure de mettre à niveau rapidement ses systèmes comptables pour répondre aux demandes des investisseurs. Ainsi, à titre d'exemple, il peut s'inspirer du système de reporting de l'entreprise acquise.

Cette approche traduit également une grande capacité d'ouverture de la part du groupe acquéreur puisqu'il faut faire preuve d'humilité pour accepter d'intégrer les bonnes pratiques de l'entreprise acquise.

Les conséquences sont différentes des deux logiques précédentes, absorption et séparation, puisque l'essentiel des changements organisationnels induits par la logique adoption partielle inversée se situe surtout au niveau du groupe acquéreur. Les collaborateurs des services comptables et financiers doivent adopter de nouvelles méthodes de travail utilisées dans l'entreprise acquise.

Une approche originale puisque nous pouvons considérer, qu'implicitement, ce sont les « dominés » qui deviennent « dominants ». Cet aspect n'est pas neutre en terme de conséquences puisque les collaborateurs du groupe acquéreur sont dans l'obligation de s'adapter à ces modifications et comme dans la logique absorption, ils le font bon gré, mal gré sous la contrainte. Nous observons qu'il peut y avoir quelques cas isolés de salariés qui n'acceptent pas ces changements et qui préfèrent quitter l'entreprise. Le changement de taille du groupe acquéreur peut expliquer ce choix. Ils ne se reconnaissent plus dans le nouveau groupe (groupe acquéreur + entreprise acquise) et ils ont perdu certains points de repère. C'est une forme de déculturation.

II.4.2.2.2.4 Le mode d'intégration combinaison

Il est également possible que le groupe acquéreur et l'entreprise acquise opèrent une mutation plus large de leurs systèmes comptables en choisissant de les **combiner**. Deux conditions doivent être réunies pour choisir la combinaison : le niveau de développement des systèmes comptables du groupe acquéreur mais aussi celui des systèmes comptables de l'entreprise acquise. Si les systèmes comptables du groupe acquéreur ne sont pas suffisamment avancés et que ceux de l'entreprise acquise ne le sont pas davantage, il est préférable de les confronter et de retenir les points forts de chaque système dans le but de les faire évoluer. Cette approche suppose que les systèmes comptables des parties prenantes de l'opération de fusion-acquisition soient audités en phase post-acquisition.

Ce choix de combiner les deux systèmes peut s'envisager dans cadre d'une fusion entre égaux où chacune des parties prenantes de l'opération de fusion-acquisition contribue à l'évolution des systèmes comptables.

Les conséquences sont très proches de la logique absorption dans la mesure où dans la majorité des cas²¹³, les collaborateurs des services comptables et financiers, sous la menace de la perte de leur emploi, resteront mais seront peut être moins disposés à s'investir dans les changements proposés pour faire évoluer les systèmes comptables.

²¹³ Quelques collaborateurs refuseront les changements et quitteront l'entreprise mais il s'agit surtout de responsables (exemples : chef comptable, responsable administratif et financier, ...) qui n'accepteront pas l'évolution de leurs missions.

L'ensemble de ces réflexions, conduites dans le prolongement sur les caractéristiques dans les quatre groupes étudiés de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions, nous conduit à proposer la typologie ci-dessous :

Changements organisationnels chez l'entreprise acquise	Elevés	<p align="center">Absorption</p> <p align="center"><u>Principe</u> L'acquéreur impose ses systèmes comptables à l'entreprise acquise</p> <p align="center"><u>Facteurs explicatifs justifiant le choix de l'absorption</u> Le groupe acquéreur a un mode de gestion très centralisé Les systèmes comptables de l'entreprise acquise sont embryonnaires</p> <p align="center"><u>Conséquence principale</u> Les salariés de l'entreprise acquise assimilent, contraints et forcés, de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux outils de traitement de l'information comptable et financière et changent éventuellement de postes</p>	<p align="center">Combinaison</p> <p align="center"><u>Principe</u> L'acquéreur et l'entreprise acquise collaborent ensemble à l'évolution des systèmes comptables</p> <p align="center"><u>Facteur explicatif justifiant le choix de la combinaison</u> Les systèmes comptables du groupe acquéreur ne sont pas plus avancés que ceux de l'entreprise acquise</p> <p align="center"><u>Conséquence principale</u> Les salariés du groupe acquéreur assimilent, contraints et forcés, les changements organisationnels</p>
	Faibles	<p align="center">Séparation</p> <p align="center"><u>Principe</u> L'acquéreur et l'entreprise acquise conserve l'essentiel de leurs systèmes comptables</p> <p align="center"><u>Facteurs explicatifs justifiant le choix de la séparation</u> Le groupe acquéreur a un mode de gestion très peu centralisé Les systèmes comptables de l'entreprise acquise sont suffisamment développés pour répondre aux demandes du groupe acquéreur</p> <p align="center"><u>Conséquence principale</u> Les changements organisationnels sont mineurs : les équipes en place et les méthodes de travail sont maintenues dans les entreprises acquises</p>	<p align="center">Adoption partielle inversée</p> <p align="center"><u>Principe</u> L'acquéreur adopte partiellement les systèmes comptables de l'entreprise acquise</p> <p align="center"><u>Facteur explicatif justifiant le choix de l'adoption partielle inversée</u> Les systèmes comptables de l'entreprise acquise sont en partie plus avancés que ceux du groupe acquéreur</p> <p align="center"><u>Conséquence principale</u> Les salariés du groupe acquéreur assimilent, contraints et forcés, les changements organisationnels</p>
		Faibles	Elevés
		Changements organisationnels chez l'acquéreur	

Figure 44 : Typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions

Conclusion chapitre 4

Dans ce chapitre, sur la base des résultats obtenus, nous avons procédé à une discussion en deux étapes :

- discussion cas par cas ou intra-groupe ;
- discussion inter-cas ou intergroupe.

Ces discussions ont été conduites en mobilisant les travaux issus de la revue de la littérature, et plus particulièrement, ceux centrés sur les modèles d'acculturation, les modèles de Marks et Mirvis (1998) et Berry (1989), afin de proposer une grille de lecture du management des systèmes comptables.

Le premier modèle, celui de Marks et Mirvis, a fait l'objet d'une adaptation aux systèmes comptables et nous distinguons quatre logiques d'intégration en fonction du degré de changement chez l'acquéreur et chez l'acquis : l'absorption, la combinaison, la séparation et l'adoption.

Ce modèle a été ensuite utilisé en recherchant pour chaque cas étudié les déterminants de l'intégration des systèmes comptables en fonction de la logique d'intégration du groupe acquéreur.

Le deuxième modèle d'acculturation utilisé, celui de Berry, a été adapté afin d'analyser les conséquences de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions et nous a permis de distinguer quatre situations potentielles : l'assimilation, l'adoption, la déculturation et la séparation.

Dans la même démarche que l'identification des déterminants, nous avons utilisé en recherchant pour chaque cas étudié les conséquences de l'intégration des systèmes comptables en fonction de la logique d'intégration du groupe acquéreur et de la réaction de l'entreprise acquise.

Ensuite, sur la base de cette discussion par cas étudié, nous avons croisé les deux modèles afin d'obtenir un modèle général de synthèse de l'analyse de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

Ce modèle prend en compte à la fois l'importance des changements organisationnels (élevés ou faibles) chez l'acquéreur et l'entreprise acquise qui se traduisent par des logiques d'intégration des systèmes comptables différentes : l'absorption, la séparation, la combinaison et l'adoption partielle inversée.

Ce modèle général de synthèse nous a permis de recenser pour chacune des logiques d'intégration des systèmes comptables les déterminants et les conséquences associés et de mettre en évidence les caractéristiques de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions dans les quatre groupes étudiés.

Ainsi, selon les groupes étudiés et la logique d'intégration mis en œuvre, nous avons distingué plusieurs déterminants tels que la pression actionnariale, le mode de gestion peu ou très centralisé du groupe acquéreur, le reporting de gestion groupe, la gestion comptable et financières des entreprises acquise externalisée ante-acquisition, les entreprises de petite taille, le progiciel de gestion intégré du groupe acquéreur, les systèmes comptables performants de l'entreprise acquise, la compétence des équipes des entreprises acquises, les travaux comptables externalisés du groupe acquéreur, le secteur d'activité à forte marge et la structure capitalistique familiale du groupe acquéreur.

Ces déterminants produisent des conséquences différentes selon la nature des relations entre le groupe acquéreur et l'entreprise acquise relatives aux systèmes comptables : l'acceptation forcée d'un changement de poste, la mise en place de nouveaux outils de traitement de l'information (exemple : P.G.I.) ou de nouvelles méthodes de travail (exemple : procédures), le refus du changement, le départ des salariés ou le management consensuel avec maintien des équipes en place et des méthodes de travail.

Enfin, nous avons distingué pour chaque logique d'intégration (absorption, séparation, combinaison, adoption partielle inversée) les facteurs explicatifs majeurs et la conséquence principale en fonction de l'importance des changements organisationnels (faibles ou élevés) opérés chez l'acquéreur et chez l'entreprise acquise.

Le mode de gestion du groupe acquéreur est décisif et induit les logiques d'intégration. S'il est très centralisé, le groupe acquéreur se situera dans la logique absorption et imposera ses systèmes comptables à l'entreprise acquise alors que s'il est peu centralisé, la logique séparation des systèmes comptables prédominera.

Cependant, ce n'est pas le seul élément décisif qui explique la logique d'intégration des systèmes comptables. Le niveau de développement des systèmes comptables de l'entreprise acquise apparaît également comme déterminant.

Si les systèmes comptables de l'entreprise acquise sont suffisamment développés, le groupe acquéreur sera enclin à laisser de l'autonomie à l'entreprise acquise, d'où la logique séparation. Par contre, s'ils sont embryonnaires, le groupe acquéreur privilégiera la logique absorption.

Cependant, il est possible d'envisager une autre situation si les systèmes comptables du groupe acquéreur sont moins avancés que ceux de l'entreprise acquise. Dans ce cas, le groupe acquéreur pourra adopter partiellement les systèmes comptables de l'entreprise acquise ou pourra envisager de combiner les deux systèmes afin de les faire évoluer.

Ces différentes logiques ne sont pas neutres en termes de conséquences. Au delà des aspects techniques liés à l'intégration des systèmes comptables, les changements organisationnels seront plus ou moins élevés avec une adaptation plus ou moins volontaire des collaborateurs des services comptables et financiers en fonction de la logique d'intégration.

Conclusion partie II

Dans la deuxième partie de notre thèse, nous avons présenté dans le chapitre 1 nos choix épistémologiques et méthodologiques. Compte tenu de notre question de recherche « Comment les groupes managent les systèmes comptables pendant la phase post-acquisition des fusions-acquisitions ? », nous avons opté pour un positionnement interprétativiste en privilégiant une recherche centrée sur les cas. Nous avons présenté notre méthode de recherche et de sélection des cas.

Puis, dans le chapitre 2, nous avons exposé les méthodes spécifiques retenues pour analyser les données, la cartographe cognitive et la matrice chronologique.

Le chapitre 3 nous a permis d'analyser l'ensemble des données collectées et de distinguer différentes approches en matière de management des systèmes comptables :

- l'uniformisation est pratiquée systématiquement dans les groupes DISTRI et SIDER, et occasionnellement dans le groupe VINI ;
- la préservation est utilisée dans les groupes VINI et CHAMP ;
- l'adoption d'une partie des systèmes comptables d'une entreprise acquise par le groupe acquéreur et l'intégration par cette même entreprise de certaines composantes des systèmes comptables du groupe acquéreur ont été constatées dans le groupe CHAMP.

Dans le chapitre 4, nous avons discuté les résultats obtenus pour chacun des quatre cas étudiés. Nous avons construit, en adaptant deux modèles d'acculturation, ceux de Marks et Mirvis (1998) et de Berry (1989), des modèles d'analyse de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

Le premier modèle d'analyse, adapté de celui de Marks et Mirvis, nous a permis d'identifier en fonction de la logique d'intégration les déterminants de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

Le deuxième modèle, adapté des travaux de Berry, a permis de distinguer les conséquences de l'intégration des systèmes comptables en fonction de l'approche des groupes acquéreurs et de la réaction des entreprises acquises.

Puis, nous avons croisé ces deux modèles afin de proposer un modèle général de synthèse de l'analyse de l'intégration des systèmes comptable dans les fusions-acquisitions. Ce modèle a été utilisé pour distinguer les déterminants et les conséquences selon les différentes logiques d'intégration.

A partir de ce modèle, nous avons recensé les déterminants et les conséquences pour les quatre cas étudiés afin d'identifier les caractéristiques de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

Enfin, nous avons dressé une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions en distinguant les facteurs explicatifs prédominants et la conséquence principale pour chacune des logiques d'intégration.

CONCLUSION GENERALE

Objectifs de la recherche et intérêt du sujet

Les fusions-acquisitions sont fréquemment présentées comme la panacée pour assurer le développement des entreprises. Or, de nombreux travaux ont montré que, malgré des chiffres prévisionnels prometteurs, nombre d'opérations de fusions-acquisitions ne se déroulaient pas dans les conditions souhaitées initialement et notamment que la phase post-acquisition était souvent mal gérée.

Des chercheurs se sont focalisés sur les aspects organisationnels et humains dans les fusions-acquisitions afin d'étudier cette phase mais paradoxalement, le management des systèmes comptables a été relativement peu étudié à ce jour et notamment en France. Les recherches réalisées sont centrées soit sur les systèmes de contrôle (Levant, 2000), soit sur les systèmes de comptabilité de gestion (Jones, 1985), soit sur le management des systèmes comptables dans le cadre d'une fusion amicale (Granlund, 2003).

Cette thèse avait pour objectif d'enrichir l'analyse de la phase post-acquisition dans les fusions-acquisitions en nous intéressant au management des systèmes comptables. En effet, tout acquéreur, engagé dans un processus de fusions-acquisitions sera, à un moment donné, confronté à des choix relatifs à l'intégration des systèmes comptables de l'entreprise acquise.

Rappel des principaux résultats

A partir de données recueillies par des voies multiples (entretiens, observation directe, étude de documents in-situ et externes), les résultats de notre recherche nous ont permis d'identifier les éléments clés du management des systèmes comptables au niveau de chaque groupe acquéreur. Nous avons constaté plusieurs situations :

- le groupe DISTRI impose systématiquement ses systèmes comptables aux entreprises acquises ;
- le groupe SIDER a une approche similaire à celle du groupe DISTRI, l'uniformisation des systèmes comptables des entreprises acquises.
- le groupe VINI a une approche plus consensuelle, oscillant entre absorption ou préservation, en fonction de l'entreprise acquise ;

- le groupe CHAMP a une approche multiple et plus originale : la préservation des systèmes comptables de l'entreprise acquise, l'adoption partielle des systèmes comptables de l'acquis et la combinaison de ses systèmes comptables avec ceux de l'entreprise acquise.

L'analyse tous groupes confondus nous a amenés à constater que dans 64 % des cas (14 cas sur 22), les systèmes comptables des entreprises acquises ont été modifiés en profondeur, que 32 % des cas (7 cas sur 22), les systèmes comptables des entreprises acquises ont été préservés et dans 4 % des cas (1 seul cas sur 22), les systèmes comptables de l'entreprise acquise ont été adoptés partiellement par le groupe acquéreur mais également combinés avec ses systèmes comptables.

A partir de l'observation des pratiques de quatre groupes, nous avons constaté que les choix effectués pouvaient être très différenciés entre les groupes, voire même à l'intérieur des groupes. En nous inspirant des modèles d'acculturation, nous avons élaboré une double typologie des déterminants et des conséquences de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions pour chaque groupe étudié.

Puis, nous avons proposé un modèle général de synthèse qui nous a permis de recenser les caractéristiques de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions pour l'ensemble des quatre groupes et vingt-deux mini cas étudiés.

Dans une approche inter-cas, nous avons distingué les déterminants suivants expliquant la logique d'intégration privilégiée par le groupe acquéreur (absorption, séparation, adoption partielle inversée, combinaison) : la pression actionnariale, le mode de gestion peu ou très centralisé du groupe acquéreur, le reporting de gestion groupe, le référentiel IAS/IFRS, la gestion comptable et financière des entreprises acquises externalisée ante-acquisition, les entreprises de petite taille, le progiciel de gestion intégré du groupe acquéreur, les systèmes comptables performants de l'entreprise acquise, la compétence des équipes des entreprises acquises, les travaux comptables externalisés du groupe acquéreur, le secteur d'activité à forte marge et la structure capitalistique familiale du groupe acquéreur.

Ces déterminants produisent des conséquences différentes selon la nature des relations entre le groupe acquéreur et l'entreprise acquise relatives aux systèmes comptables : l'acceptation forcée d'un changement de poste, la mise en place de nouveaux outils de traitement de l'information (exemple : P.G.I.) ou de nouvelles méthodes de travail (exemple : procédures), le refus du changement, le départ des salariés ou le management consensuel avec maintien des équipes en place et des méthodes de travail.

Ensuite, nous avons distingué, sur la base de ces résultats et à partir de la méthodologie déployée dans cette étude, plusieurs facteurs explicatifs qui nous apparaissent comme prédominants et qui induisent la logique d'intégration :

- la logique absorption : le mode de gestion très centralisé du groupe acquéreur et les systèmes comptables embryonnaires de l'entreprise acquise ;
- la logique séparation : le mode de gestion peu centralisé du groupe acquéreur et les systèmes comptables de l'entreprise acquise sont suffisamment développés ;
- la logique adoption partielle inversée : les systèmes comptables de l'entreprise acquise sont en partie plus avancés que ceux du groupe acquéreur ;
- la logique combinaison : les systèmes comptables du groupe acquéreur ne sont pas plus avancés que ceux de l'entreprise acquise.

Au niveau des conséquences, des tendances communes ont émergé puisque dans les logiques absorption, adoption partielle inversée et combinaison, les salariés, qu'il s'agisse de ceux du groupe acquéreur ou des entreprises acquises s'adaptent, à de rares exceptions près, contraints et forcés aux changements organisationnels proposés. Dans la logique séparation, les changements organisationnels sont plus légers dans la mesure où les équipes en place et les méthodes de travail sont maintenues dans les entreprises acquises.

Ces facteurs explicatifs prédominants et leurs conséquences principales nous ont permis de construire une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

Apports de la recherche

Pour la recherche, ce travail présente un quadruple apport : il est théorique, méthodologique, empirique et managérial.

L'apport est théorique. Dans le cadre de cette recherche, nous avons proposé un modèle général de synthèse de l'analyse du management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions en nous inspirant des modèles d'acculturation. Ce modèle nous a permis de proposer une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions permettant de distinguer, pour chaque logique d'intégration (absorption, séparation, adoption partielle inversée, combinaison), les facteurs explicatifs prédominants ainsi que la conséquence principale associée.

L'apport est méthodologique. Dans le cadre de notre démarche exploratoire, nous avons utilisé plusieurs méthodes de collecte de données (entretiens, observation directe, études de documents in-situ et externes) en rencontrant à la fois des responsables financiers des groupes acquéreurs et des responsables financiers des entreprises acquises. Or, il est assez rare de pouvoir rencontrer les responsables des deux parties prenantes afin d'avoir cette double vision, celle de l'acquéreur et de l'acquis, dans le but de confronter des points de vue. L'analyse des données en couplant deux méthodes, la cartographie cognitive et la matrice chronologique en comparant les systèmes comptables des entreprises avant et après acquisition, a renforcé ce dispositif original de recherche.

L'apport est empirique. Nos travaux complètent ceux réalisés précédemment par Jones (1985) et Granlund (2003), qui sans définir un cadre conceptuel d'analyse, ont montré le rôle non négligeable des systèmes de comptabilité de gestion au niveau de l'intégration des entreprises acquises. Ils montrent également contrairement à ceux de Jones que l'alignement des systèmes comptables de l'entreprise acquise sur ceux de l'acquéreur ne prédomine pas toujours. Par ailleurs, cette étude se présente comme une des rares en France sur le management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

L'apport est managérial. De nos travaux émergent un certain nombre d'enseignements pour « manager » les systèmes comptables dans les fusions-acquisitions :

- la logique d'absorption systématique ne peut se concevoir que pour des entreprises de petite taille dont la gestion comptable et financière était externalisée ;

- l’uniformisation des systèmes comptables si elle présente un avantage immédiat en terme de simplification de la gestion comptable et financière n’est pas nécessairement gage d’évolution positive à terme des systèmes comptables du groupe acquéreur. En effet, en procédant à une mise à niveau très rapide des systèmes comptables de l’entreprise acquise pendant la phase post-acquisition, les collaborateurs des services comptables et financiers sont perçus comme quantité négligeable, sont incités à quitter l’entreprise et le groupe acquéreur se prive peut-être de compétences. Il serait peut être préférable de prendre le temps nécessaire pour étudier les méthodes de gestion de l’entreprise acquise afin d’en extraire les « best practices » ;
- il ne faut pas négliger les difficultés liées à l’adaptation des collaborateurs des services comptables et financiers des entreprises acquises et plus particulièrement, ceux des P.M.E, qui se trouvent contraints de changer de méthodes et d’outils de travail et qui ne comprennent pas nécessairement l’intérêt du changement. Un effort d’explication doit être effectué dans ce sens afin de mieux accompagner ces collaborateurs et réduire le choc culturel ;
- il est souhaitable de ne pas considérer que les systèmes comptables des entreprises acquises sont nécessairement moins performants que ceux du groupe acquéreur et éviter d’entrer dans une logique : « Après tout, puisque nous rachetons cette entreprise, nous sommes les plus forts et leur système de gestion est nécessairement moins développé que le nôtre ». Manager les systèmes comptables dans les fusions-acquisitions, c’est aussi faire preuve d’humilité.

Limites de la recherche

Les limites de cette étude tiennent à la difficulté d’appréhender avec davantage de finesse les différences entre les changements organisationnels et les changements culturels dans la mesure où notre questionnaire n’abordait pas ce point. Par conséquent, nous n’avons pu intégrer que partiellement ces différences grâce à l’exploitation des cartes cognitives des responsables financiers interviewés.

Nous pouvons aussi souligner que le nombre de cas étudiés, en dépit d'un terrain riche dans une recherche exploratoire, limite la portée généralisatrice de nos résultats, notamment en ce qui concerne le nombre de fusions étudiées (une seule opération).

De même, l'étude de fusions, notamment entre égaux, nous aurait peut être permise d'étudier davantage de combinaison des systèmes comptables du groupe acquéreur et de l'entreprise acquise.

Pistes de recherche

A l'issue de cette étude, plusieurs pistes s'offrent à nous :

- La première consisterait à multiplier les études de cas dans le but de vérifier si nos déterminants et si nos conséquences sont identiques dans d'autres contextes et si nos résultats sont généralisables ;
- Il serait aussi souhaitable de réaliser une étude quantitative réalisée à partir d'un questionnaire afin de classer les déterminants et les conséquences selon leur importance. Il s'agit de mesurer le pouvoir explicatif de chaque déterminant et de chaque conséquence.
- Enfin, cette étude permettrait d'étoffer la typologie proposée de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions et d'affiner l'analyse du processus d'intégration des systèmes comptables.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages imprimés

1. Ansoff I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965 ; traduction française : *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris : Editions Hommes et Techniques, 2^{ème} édition, 1971.
2. Balantzian G., *Le schéma directeur d'informatisation de votre entreprise, démarche pratique*, Paris : Masson, 1979.
3. Bardin L., *L'analyse de contenu*, Paris : PUF, 2007.
4. Batsch L., *Finance et stratégie*, Paris : Economica, 1999.
5. Beaud S., Weber F., *Guide de l'enquête terrain*, Paris : Editions La Découverte, 1997.
6. Blanchet A., Gotman A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris : Nathan, 1997.
7. Bodie Z., Merton R., *Finance*, Prentice-Hall, Inc, a Pearson Education Company, 2000 ; traduction française : *Finance*, Village Mondial, Paris : Pearson Education France, 2002.
8. Bousquie B., D'hondt H., *Les systèmes d'information groupe, contrôle de gestion, trésorerie, comptabilités*, Paris : Economica, 1992.
9. Bouquin H., *Le contrôle de gestion*, 7^{ème} édition, Paris : P.U.F., 2008.
10. Buono A.F., Bowditch J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1989.
11. Cartwright S., Cooper G.L., *Managing Mergers Acquisitions and Strategic alliances : Integrating People and Cultures*, Butterworth-Heinemann, 1992.
12. Chadefaux M., *Les fusions de sociétés, régime juridique et fiscal*, Paris : Groupe Revue fiduciaire, 4^{ème} édition, 2003.
13. Charreaux G., *Gestion financière, principes, études de cas, solution*, Paris : LITEC, 3^{ème} édition, 1991.
14. *Code pratique Comptable 2008*, Paris : Editions Francis Lefebvre, 2008.
15. *Code de commerce 2010*, Paris : Dalloz, 105^{ème} édition, 2009.
16. Colette C., *Gestion fiscale des entreprises*, Paris : Ellipses, 1998.

17. Combessie J.-C., *La méthode en sociologie*, Paris : Editions La Découverte, 2001.
18. Delefosse M.S., Rouan G. et coll. (2001), *Les méthodes qualitatives en psychologie*, Paris : Dunod.
19. Demeestère R., Lorino P., Mottis N., *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Paris : Dunod, 3^{ème} édition, 2008.
20. *Dictionnaire Comptable et Financier*, Paris : Groupe Revue Fiduciaire, 2008.
21. Gervais M., *Contrôle de gestion*, Paris : Economica, 2000.
22. Grenier C, Bonnebouche J., *Système d'information comptable*, Paris : Foucher, 2004.
23. Haspelagh P.C., Jemison D.B., *Managing acquisitions : creating value through corporate renewal*, The Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc, 1991.
24. Helfer J.-P., Kalika M., Orsoni J., *Management stratégique et organisation*, Paris : Vuibert, 2000.
25. Koenig G., *Management stratégique, Vision, manoeuvres et tactiques*, Paris : Nathan, 1993.
26. Larsson R., *Organizational integration of mergers and acquisition : a case survey of realization of synergy potentials*, Lund University Press, 1989.
27. Larsson R., *Coordination of action in mergers and acquisitions*, Lund University Press, 1990.
28. Lawrence P., Lorsch J., *Organization and environment*, 1967, Harvard University Press, traduction française : Adapter les structures de l'entreprise, Paris : Les éditions d'organisation, 2^{ème} tirage 1994
29. Le Moigne J.-L., *Les systèmes d'information dans les organisations*, Paris : P.U.F., 1973.
30. Lorino P., *Le contrôle de gestion stratégique, La gestion par les activités*, Paris : Dunod, 1991.
31. Marks P.H, Mirvis M.L., *Joining Forces Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances*, Jossey-Bass Publishers, 1998.
32. Mathe J.-C., *Management stratégique concurrentiel*, Paris : Vuibert, 2001.
33. Meier O., Schier G., *Fusions-acquisitions Stratégie Finance Management*, Paris : Dunod, 2003.

34. Mèlèsè J., *La gestion par les systèmes*, Paris : Editions Hommes et Techniques, 1968.
35. *Mémento comptable 2010*, Paris : Editions Francis Lefebvre, 2009.
36. Mevellec P., *Outils de gestion, La pertinence retrouvée*, Paris : Editions Comptables Malesherbes, 1990.
37. Miles B.M., Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2005.
38. Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1982.
39. Moisdon J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arslan, 1997.
40. O'Brien J., *Les systèmes d'information de gestion*, De Boeck Université, 1995.
41. Ordre des Experts Comptables et des comptables agréés, *Le système d'information de l'entreprise, rôle de l'expert comptable*, Paris : Editions Comptables Malesherbes, 1988.
42. Peaucelle J.-L., *Les systèmes d'information pour les gestionnaires*, Paris : Economica, 1999.
43. Quiry P., Le Fur Y., *Pierre Vernimmen, Finance d'entreprise 2009*, Paris : Dalloz, 2008.
44. Reix R., *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris : Vuibert, 2002.
45. Revue Fiduciaire, *Le régime fiscal des sociétés*, Cahier n° 2 de la Revue Fiduciaire, 2007.
46. Revue Fiduciaire, *Les groupes de P.M.E.*, Cahier n° 2 de la Revue Fiduciaire, 2008.
47. Richard J., *Système comptable français et normes IFRS*, Paris : Dunod, 2006.
48. Rolland C., Foucaut O, Benci G., *Conception des systèmes d'information, la méthode Rémora*, Paris : Eyrolles, 1990.
49. Tarondeau J.-C., Huttin C., *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Paris : Vuibert, 2001.
50. Tort E., *Système d'information comptable*, Eyrolles, 1992
51. Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica, 1996.
52. Yin R.K., *Case Study Research*, Sage Publications, 1994.

Chapitre dans un ouvrage imprimé

1. Allard-Poesi F., Maréchal G., *Construction de l'objet de la recherche* In Méthodes de recherche en management, (Eds, Thietart R.A. et coll.), Paris : Dunod, 2007, pages 34-57.
2. Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S., *Analyses de représentations et de discours* In Méthodes de recherche en management, (Eds, Thietart R.A. et coll.), Paris : Dunod, 2007, pages 492-518.
3. Avison D.E., Myers M.D., *La recherche qualitative en systèmes d'information* in Faire de la recherche en systèmes d'information, (Eds, Rowe F. et coll.), Paris : Vuibert, 2002, pages 57-66.
4. Baré J.-F., *Acculturation* dans Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie de Bonte P. et Izard M., Paris : PUF, 2^{ème} édition, 1992, p 2.
5. Berry J.-W., *Social et cultural change*, in H.C. Triandis and R. Brislin (Ed.), *Handbook of Cross-cultural Psychology*, Vol. 5, Social, Boston : Allyn and Bacon, 1980, pages 211-279.
6. Berry J.-W., *Acculturation et adaptation psychologique*, in *La recherche interculturelle*, tome 1, Paris : Editions l'Harmattan, 1989, pages 135-145.
7. Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.-M., *La collecte des données et la gestion de leurs sources* (Eds, Thietart R.A. et coll.), Paris : Dunod, 2007, pages 228-262.
8. Bougon M.G., Komocar J.M., *Les cartes cognitives composites* in *Cartes cognitives et organisations*, (Ed. Cossette P.), Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, 1994, pages 37-56.
9. Brousseau E., *Théorie du signal* in *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Paris : Dalloz, 1999, page 1146.
10. Burlaud A., *Contrôle et gestion* In *Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit*, (Eds : Colasse B. et coll.), Paris : Economica, 2000, pages 521-533.
11. Casta J.-F., *La comptabilité et ses utilisateurs* in *Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit*, Paris : Economica, article 26, 2000, pages 528-551.

12. Chadeaux M., *Prise de contrôle* In Encyclopédie de la Gestion et du management, (Eds : Le Duff et coll.), Paris : Dalloz, 1999, pages 190-191.
13. Chadeaux M., Couret A., *Offres publiques* in Encyclopédie de la Gestion et du Management, Paris ; Dalloz, 1999, page 859.
14. Charreire Petit. Durieux F., *Explorer et tester : les deux voies de la recherche*, In Méthodes de recherche en management, (Eds, Thietart R.A. et coll.), Paris : Dunod, 2007, pages 58-83.
15. Chevalier-Luszla C., *Ethnologie et recherche comptable* in Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, Paris : Economica, article 50, 2000, pages 677-686.
16. Christophe P., *Environnement naturel et comptabilité* in Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, Paris : Economica, article 48, 2000, pages 657-668.
17. Colasse B., *Qu'est-ce-que la comptabilité ?* in Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, Paris : Economica, article 142, 2000, page 2716.
18. Cossette P., *La carte cognitive idiosyncrasique* In Cartes cognitives et organisations, Les Presses de l'Université Laval, (Ed. Cossette P.), Editions ESKA, 1994, pages 113-154.
19. Cossette P., Audet M., *Qu'est ce qu'une carte cognitive ?* In Cartes cognitives et organisations, Les Presses de l'Université Laval, (Ed. Cossette P.), Editions ESKA, 1994, pages 13-36.
20. Ducrocq C., *Informatique et contrôle de gestion* In Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, (Eds : Colasse B. et coll.), Paris : Economica, 2000, pages 819-832.
21. Durand R., Gomez P.Y., *Transactions, ressources et croissance de la firme* In la théorie des coûts de transaction, Paris : Vuibert, 2001, pages 111-127.
22. Evrard-Samuel K., Roux-Dufort C., *Fusions-acquisitions : de la gestion de crise au pilotage du changement* In Stratégies Actualité et futurs de la recherche, Paris : Vuibert, 2001, pages 211-227.
23. Galanos J., *Théorie événementielle de la comptabilité* In Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, Paris : Economica, article 90, 2000, pages 1211-1221.
24. Garette B., *Synergie* In Encyclopédie de Gestion et du Management, Dalloz, 1999, page 1172.

25. Grenier C., *Systèmes d'information et comptabilité* In Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, (Eds : Colasse B. et coll.), Paris : Economica, article 83, 2000, pages 1117-1132.
26. Louart P., *Entreprise* In Encyclopédie de gestion et du management, Paris : Dalloz, 1999, pages 355-358.
27. *Manuel de gestion*, Paris : Ellipses, volume 1, livre 2 Marketing, 1999, p 377.
28. *Manuel de gestion*, Paris : Ellipses, volume 1, livre 3 Comptabilité-Contrôle-Audit, 1999, p 616.
29. Nobre T., *Des méthodologies de recherche pour repenser le contrôle de gestion* In Faire de la recherche en contrôle de gestion (Eds : Dupuy Y. et coll.), Paris : Vuibert, 1999, pages 145-160.
30. Nussenbaum M., *Prise de contrôle, fusions, acquisitions, Eléments théoriques et pratiques* In Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, (Eds : Colasse B. et coll.), Paris : Economica, article 132, 1999, pages 2469-2493.
31. Peaucelle J.-L., *Systèmes d'information* In Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, (Eds : Colasse B. et coll.), Paris : Economica, article 169, 1999, pages 3214-3224.
32. Perret R., Séville M., *Fondements épistémologiques de la recherche* In Méthodes de recherche en management, (Eds, Thietart R.A. et coll.), Paris : Dunod, 2007, pages 13-33.
33. Pérochon C., *Normalisation comptable francophone* in Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, Paris : Economica, article 68, 2000, pages 905-918.
34. Pires A.P., *Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique* In La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques -, (Eds, Poupart J. et coll.), Gaëtan Morin Editeur, 1997, pages 113-170.
35. Poirier J., *Ethnies et cultures* In Ethnologie régionale, Paris : Gallimard, Encyclopédie de la Pléiade, 1972, pages 24-25.
36. Rogé M., *Normes* In Encyclopédie de la Gestion et du Management, Paris : Dalloz, 1999, pages 843-844.
37. Royer I. Zarlowki P., *Echantillons* In Méthodes de recherche en management, Paris : Dunod, (Eds, Thietart R.A. et coll.), 2007, pages 192-227.

38. Teller R., *Comptabilité* In Encyclopédie de la Gestion et du Management, Paris : Dalloz, 1999, pages 631-641.
39. Thuillier J.-P., *Réglementation* In Encyclopédie de la Gestion et du Management, Paris : Dalloz, 1999, pages 1052-1054.
40. Wachtel N., *L'acculturation* In Le Goff (J), Nora (P), Faire de l'histoire, Paris : Gallimard, Tome 1, 1974.
41. Weber Y., *Measuring Cultural Fit in Mergers and Acquisitions* In Hanbook of Organizational Culture and Climate, (Eds : Askanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F.), Sage Publications, 2000, pages 309-319.

Rapports imprimés

1. *Document interne Saint-Gobain relatif aux opérations de clôture des comptes du groupe.*
2. Enquête CEGOS, *Présentation des résultats de l'enquête 2006 sur la Fonction Comptable et Financière*, février, 2007.
3. Groupe Bénéteau, *Rapport du Président sur le fonctionnement du Conseil d'Administration et le contrôle interne*, 2005.
4. *Guide Eco-Région Champagne-Ardenne-Picardie 2008*, L'Union, décembre 2007.
5. Observatoire de la Qualité Comptable, *Les meilleures pratiques du processus Consolidation*, Groupe Benchmarking, Octobre, 2002.

Travaux universitaires

1. Amblard M., *Le système comptable face aux changements organisationnels*, Cahier de recherche de l'A.F.C. n° 4, 1999.
2. Leclère D., *Ingénierie des systèmes comptables*, 1999-2000, Diffusion CNAM, 1999..
3. Moreau H.J.A., *L'introduction d'une logique de contrôle de gestion dans la gendarmerie nationale et dans les organismes de sécurité et de défense – Les attitudes et les problèmes rencontrés*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes, 2001.

Articles de périodiques imprimés

1. Aldebert B., Meier O., Missionier A., *La culture, levier des mariages réussis*, L'Expansion Management Review, juin, n° 129, 2008, pages 38-47.
1. Angot J., Meier O., *Les leçons d'un échec*, Revue Française de Gestion, novembre-décembre, 2000, pages 129-135.
2. Barabel M., Schier G., Teboul T., *Les fusions d'entreprises sur la corde raide*, L'Expansion Management Review, juin, n° 129, 2008, pages 28-36.
3. Bergadaa M., Nyeck S., *Recherche en marketing : un état des controverses*, Recherches et applications en marketing, Vol. 7, n° 3, 1992, pages 23-44.
4. Boitier M., *Les ERP. Un outil au service du contrôle des entreprises ?*, Sciences de la société, n° 61, 2004, pages 90-105.
5. Cartwright S., Cooper G.L., *The rôle of Culture Comptability in Sucessful Organizational Marriage*, Academy of Management Executive, vol. 7, n° 2, 1993, pages 57-70.
6. Cherif M., *Ingénierie financière & Private Equity*, Revue Banque, Avril, 2003.
7. Combes M., Lethielleux L., *Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels*, Revue Française de Gestion, n° 188-189, 2008, pages 325-339.
8. Cording M., Christmann P., King D.R., *Reducing causal ambiguity in acquisition integration : intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance*, Academy of Management Journal, vol.51, n° 4, 2008, pages 744-767.
9. Degos J.-G., *Le futur de la comptabilité est-il compatible avec la comptabilité du futur*, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, mars-juin, n° 224-225, 2007, pages 185-197.
10. Degos J-G., Leclère D., *Vingt ans de contestation du modèle comptable*, Comptabilité-Contrôle-Audit, Les vingt ans de l'AFC, 1999, pages 199-210.
11. DiGeorgio R., *Making mergers and acquisitions work : What we know and dont'know – Part II*, Journal of Change Management, vol. 3, n° 3, pages 259-274.
12. Duprat J., *Les procédures de contrôle de l'investissement dans les divisions et les filiales*, Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n° 3, 1998, pages 35-56.
13. Elsas M.P., Veiga F.J., *Acculturation in Acquired Organizations : a Force-Field Perspective*, Human Relations, vol. 47, n° 4, 1994, pages 431-453.

14. Egg G., *Fusions et GRH, Les principes plus importants que les outils*, Revue Française de Gestion, novembre-décembre, 2000, pages 108-113.
15. Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, July-August, pages 37-46.
16. Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, mai-juin, 1998, pages 55-67.
17. Granlund M., *Management Accounting system integration in corporate mergers, a case study*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 16, n° 2, 2003, pages 208-243.
18. Jemison D.B., Sitkin S.B., *Corporate acquisitions : a process perspective*, Academy of Management Review, vol. 11, n° 1, 1986, pages 145-163.
19. Joffre O., *Confiance et réussite dans les fusions «entre égaux»*, Revue Française de Gestion, 2007, n° 175, pages 171-193.
20. Jones C.S., *An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merger*, Accounting, Organizations and Society, vol. 10, n° 2, 1985, pages 177-200.
21. Kipfer J., *Quelle comptabilité de gestion ? Pourquoi faire ?*, Revue Française de Comptabilité, n° 226, septembre, 1991.
22. Kaplan S.R., *Calcul des coûts : un seul système ne suffit pas*, Harvard L'expansion, n° 51, hiver 1988-1989, pages 100-107.
23. Lebailly M., Simon A., *L'anthropologie pour faire de la cohésion*, L'Expansion Management Review, Décembre, 2001, pages 96-105.
24. Lebas M., Mevellec P., *Vingt ans de chantiers de comptabilité de gestion*, Comptabilité-Contrôle-Audit, Vuibert, 1999, pages 77-91.
25. Lesca H., *Epanouissement progressif d'une nouvelle fonction vitale de l'entreprise : Le management des ressources d'information*, Afcet/Interfaces n° 86, Décembre, 1989, pages 4-8.
26. Levant Y., *Typologie des systèmes de contrôle organisationnel et performance des opérations d'acquisition*, Comptabilité Contrôle Audit, vol. 6, n° 2, 2000, pages 77-96
27. Malekzadeh A.R., Nahavandi A., *Acculturation in Mergers and Acquisitions*, Academy of Management Review, vol. 13, n° 1, 1988, pages 79-90.
28. Matmati M., Sanséau P.-Y., *Les RH, talon d'Achille des fusions*, Décembre, 2004, pages 90-96.

29. Marks P.H, Mirvis M.L. *The human side of mergers planning : assessing and analyzing « fit »*, Human resource Planning, vol. 15, n° 3, 1992, pages 69-92.
30. Mbengue A., *Management des savoirs*, *Revue Française de Gestion*, n° 149, 2004, pages 13-31.
31. Meston F., *La culture, talon d'Achille*, *L'Expansion Management Review*, juin, 1999, pages 60-63.
32. Mucchielli J.L., Kohler P. (2000), *Déterminants et conséquences des fusions-acquisitions*, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 2000, pages 6-19.
33. Napier N.K., *Mergers and acquisitions, human resource issue and outcomes : a review and suggested typology*, *Journal of Management Studies*, 1989, pages 271-289.
34. Navatte P., Schier G., *La mesure de la performance des fusions-acquisitions : les apports des études récentes*, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 233, 2008, pages 43-49.
35. Roll R., *The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers*, *Journal of Business*, vol. 59, n° 2, 1986, pages 197-216.
36. Rom A., Rohde C., *Management accounting and integrated information systems : a literature review*, *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 8, 2007, pages 40-68.
37. Senez P., *D'un contrôle de gestion budgétaire à un contrôle stratégique, L'exemple de la Poste, 2^{ème} partie : Le projet de refonte du système de gestion*, *Revue Française de Comptabilité*, septembre, n° 281, 1996, pages 23-30.
38. Shrivastava P., *Post merger integration*, *The Journal of Business Strategy*, 1986, pages 65-76.
39. Tort E., *Regard sur l'organisation comptable des grandes entreprises en France*, *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 6, n° 1, 2000, pages 59-84.
40. Tort E., *Progiciels de gestion intégrés pour la PME-PMI*, *Revue Française de Comptabilité*, Janvier, n° 329, 2001, pages 32-35.
41. Tort E., *Les pratiques comptables des entreprises privées en 2004*, *Revue Française de Comptabilité*, n° 369, 2004, pages 7-17.
42. Tort E., *Les transformations des SIC en France Une vue d'ensemble*, *Revue Française de Gestion*, n° 168-169, 2006, pages 303-319.

Communication dans un congrès

1. Allard-Poesi F., *Cartes cognitives : pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain*, 5^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique, 1996.
2. Beldi A., Cheffi W., *Etat de la recherche anglophone et francophone en systèmes d'information comptable sur la période 1990-2007*, Congrès A.F.C., 2008.
3. Bonnassies P., Hill P., *Systèmes d'information et Comptabilité Informatique* In Comptabilité et systèmes d'information pour la gestion, Actes du 8^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité de Rennes, Université de Rennes 1, Institut de Gestion de Rennes, 1987.
4. Brunetto G., *Une nouvelle approche des conséquences humaines et organisationnelles des fusions d'entreprises*, 15^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique, 2006.
5. David A., *Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*, 13^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique, 2004.
6. El Orf L., Tort E., *Une synthèse des travaux sur les systèmes d'information comptable en France : état des lieux et pistes de recherches*, Actes du Congrès A.F.C., 2006.
7. Evrard K., *Contribution à l'analyse du processus d'intégration post-fusion : le rôle de l'intégration culturelle*, 5^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique, 1996.
8. Evrard-Samuel K., *Une nouvelle approche des conséquences humaines et organisationnelles des fusions*, 9^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique, Montpellier, 2000
9. Giroux N., Dumas D., *Trois modalités d'intégration des fusions/acquisitions : l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe*, 6^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique, 1997.
10. Leroy F., *Processus d'intégration et logiques de reconfiguration organisationnelle dans les fusions-acquisitions*, 12^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique, Côtes-de-Carthage, 2003.
11. Missonier A., Guallino G., *Pour un management efficace du processus d'intégration : analyse et explication de deux opérations de fusions*, Journée des I.A.E. 2004.

12. Peaucelle J.-L., *Concepts de la théorie des systèmes d'information et principes de la théorie comptable* In Comptabilité et systèmes d'information pour la gestion, Actes du 8^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité de Rennes, Université de Rennes 1, Institut de Gestion de Rennes, 1987.
13. Tort E., *Une synthèse de dix années d'évolution de l'organisation comptable des sociétés françaises (1994-2004)*, Congrès A.F.C. Lille, 2005.
14. Verstraete T., *La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès*, 5^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique, 1996.
15. Verstraete T., *Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil*, Congrès « Enseignement supérieur et PME », ESC Rennes, mars 1998.
16. Viegas Pires M., *La dimension métier dans l'analyse culturelle de l'intégration post fusion-acquisitions L'intégration des systèmes de reporting dans l'acquisition de Nippon Dantai par AXA*, 17^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique, 2008.

Sites web consultés

1. www.reims.cci.fr
2. www.champagne-ardenne.cci.fr
3. www.chalonsenchampagne.cci.fr
4. www.ardennes.cci.fr

ANNEXES

Annexe 1 : Document cadre de travail

GROUPE VINI

COMPTE-RENDU ENTRETIEN DU VENDREDI 9/11/2007 avec Mr F., Directeur de la comptabilité et de la consolidation

Ce compte-rendu a été proposé le 26/11/2007 à Mr F. pour validation. Des modifications ont été apportées et apparaissent dans le compte-rendu en caractère gras et en italique.

Durée : 1 h 45

Rappel des objectifs de l'entretien

- Préciser les objectifs et le déroulement de l'étude ;
- Recueillir des informations sur le groupe.

1. Préciser les objectifs et le déroulement de l'étude

Thème: étude de l'impact des fusions-acquisitions sur les systèmes comptables

Objectifs : identifier les pratiques des groupes dans ce domaine pour dresser une typologie des approches retenues

Méthodologie:

1ère étape

- Entretiens avec le responsable financier du groupe acquéreur et les responsables financiers des entreprises acquises
- Retranscription du discours enregistré sous forme d'une carte cognitive afin de mettre en évidence les concepts et les liens de causalité
- Validation de la carte cognitive par les interviewés

2ème étape

- Etude des systèmes comptables avant acquisition et post acquisition de la maison mère et des filiales : organisation comptable et financière (organigramme, nombre de salariés, travaux réalisés, répartition, sous-traitance), informations produites (états, destinataires, périodicité), matériels, progiciels ou logiciels utilisés, liens avec les autres sous-systèmes (production, commercial,...)

3ème étape

- Après étude de l'ensemble des informations et résultats, élaboration d'un questionnaire pour préciser certaines notions et valider ainsi les hypothèses de travail.

2. Recueil d'informations sur le groupe

Organisation du groupe : actionnariat (y compris maison mère), filiales, dates des prises de participation

Métiers ou activités du groupe

Filiales : localisation, nom et coordonnées des responsables financiers,

Questions pratiques : puis-je les contacter directement ? Récupérer des documents ?

Organisation du groupe

Le groupe contrôle X filiales et ses effectifs s'élèvent à X personnes.

L'étude de l'organisation du groupe et de son évolution a été réalisée à partir du périmètre de consolidation au 31/12/2007 et du détail du compte 2610000 Titres de participation faisant apparaître l'année de la prise de participation et les prises de participations successives.

L'analyse menée a permis de dresser avec Mr F. la liste des filiales pouvant entrer dans le champ de l'étude, *c'est à dire les entreprises acquises et non créées.*

Filiales pouvant entrer dans le champ de l'étude :

SA RP

Société acquise en 1990 basée au Portugal qui a fusionné en 2003 avec la société holding RP ; fusion réalisée pour des raisons de simplification.

DAF depuis 2000 : Mr P..

Coordonnées téléphoniques de Mr P. :

X (ligne directe)

X (portable)

CD

Société acquise en 1993 localisée à X. La participation dans cette filiale a été portée à 99,47 % par des acquisitions complémentaires en 1996, 1997 et 1999.

Fonctionnement très autonome.

DAF avant et après l'acquisition : Mr M.

PDG depuis 1996 : Mr X

Château HB

Société acquise en 1992 qui loue son vignoble à LSS.

Sté gérée administrativement à Reims *depuis l'acquisition et précédemment par un cabinet d'expertise comptable.*

LSS

Société acquise en 1995 qui produit le Château X. LSS n'a elle-même qu'un seul client VINI comme DO. Elle est propriétaire des vins en cercle et VINI achète les vins à la mise.

Sté gérée administrativement à Reims *depuis l'acquisition et précédemment par un cabinet d'expertise comptable.*

S

Sté acquise en 2003 qui produit le Château X, 1ère côtes de Bordeaux géré par LSS.

Sté gérée administrativement à Reims.

PL

Sté acquise en 2006

Fonctionnement très autonome.

DAF avant et après l'acquisition : Mr L. (départ prévu en retraite en juin 2008)

Coordonnées téléphoniques de Mr L. : X

Cette société gèrera à terme l'ensemble des sociétés bordelaises : PL, HB, LSS, S, F (filiale de PL).

DO

Sté créée en 2004 pour le rachat de DO et de SVDO (Société de Vinification de DO).

Sté indépendante sur le plan administratif.

DG adjointe : Mme O.

Responsable comptable : Mme R.

Coordonnées téléphoniques de Mr L. : X

Pour les autres sociétés du groupe, les prises de participation sont beaucoup plus anciennes (antérieures à 1990) ou liées à l'acquisition de vignobles (B., St N.). ***Un cas particulier avec D. acquise en 2000 mais la prise de participation légèrement majoritaire était liée à un accord entre Mr R. et l'autre actionnaire de référence, Mr M., prévoyant que la gestion serait intégralement assurée par ce dernier. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas retenu cette entreprise. Nous avons écarté également R. acquise par M. L. Inc et non retenue dans le périmètre compte tenu de son implantation aux Etats Unis.***

Mr F. préviendra les responsables financiers des filiales qu'ils seront contactés pour cette étude. ***A la liste ci-dessus sera ajouté la SCIN acquise le 27/11/2007.***

Documents remis par Mr F. :

- Comptes consolidés au 31/12/2006 ;
- Périmètre de consolidation au 31/12/2007 ;
- Tableau comparatif méthodes de consolidation 2005/2006 ;
- Deux extraits du compte 261000 Titres de participation au 31/12/2006 classé par société et classé par année d'acquisition ;
- Tableau des effectifs au 31/12/2006.

Annexe 2 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes
comptables de l'entreprise AS avant et après acquisition par le groupe
DISTRI

Caractéristiques	Entreprise acquise AS avant acquisition par le groupe DISTRI	Entreprise acquise AS avant acquisition par le groupe DISTRI
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	1 comptable pour les travaux comptables de base (comptabilité tiers et comptabilité de trésorerie) Travaux externalisés réalisés par un expert-comptable	Gestion comptable et financière centralisée au siège de DISTRI Maintien d'un collaborateur relais administratif chargé des approvisionnements et de la caisse
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Gestion informatique autonome	Transfert sur le système d'information « programmes maison » sous AS 400 de DISTRI
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Travaux administratifs de base : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels	Transfert à DISTRI de tous les travaux administratifs et comptables hormis la gestion des approvisionnements (commandes et validation des factures) et de la caisse
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,	Aucune	Télétransmission bancaire sur Post Banque Génération automatique des règlements fournisseurs et clients

Caractéristiques	Entreprise acquise AS avant acquisition par le groupe DISTRI	Entreprise acquise AS après acquisition par le groupe DISTRI
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Règles de gestion allégées : suivi des heures réalisées validation des factures fournisseurs contrôle de la caisse
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Aucune	Aucune
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Elaboration d'un budget prévisionnel
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	Intégration dans le système de gestion de trésorerie du groupe DISTRI avec compte courant filiale
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Elaboration d'un tableau de bord mensuel simplifié pour le suivi du chiffre d'affaires et du résultat

**Annexe 3 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes
comptables de l'entreprise DT avant et après acquisition par le groupe
DISTRI**

Caractéristiques	Entreprise acquise DT avant acquisition par le groupe DISTRI	Entreprise acquise DT après acquisition par le groupe DISTRI
<p>Organisation comptable et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - centralisée ou non - externalisée ou non 	<p>1 comptable pour les travaux comptables de base (comptabilité tiers et comptabilité de trésorerie)</p> <p>Travaux externalisés réalisés par un expert-comptable</p>	<p>Gestion comptable et financière centralisée au siège de DISTRI</p> <p>Maintien d'un collaborateur relais administratif chargé des approvisionnements et de la caisse</p>
<p>Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés</p>	<p>Gestion informatique autonome</p>	<p>Transfert sur le système d'information « programmes maison » sous AS 400 de DISTRI</p>
<p>Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie)</p> <p>Gestion de la paie et gestion fiscale</p> <p>Comptes annuels</p>	<p>Travaux administratifs de base :</p> <ul style="list-style-type: none"> gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) <p>Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable :</p> <ul style="list-style-type: none"> gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels 	<p>Transfert à DISTRI de tous les travaux administratifs et comptables hormis la gestion des approvisionnements (commandes et validation des factures) et de la caisse</p>
<p>Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,</p>	<p>Aucune</p>	<p>Télétransmission bancaire sur Post Banque</p> <p>Génération automatique des règlements fournisseurs et clients</p>

Caractéristiques	Entreprise acquise DT avant acquisition par le groupe DISTRI	Entreprise acquise DT après acquisition par le groupe DISTRI
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Règles de gestion allégées : suivi des heures réalisées validation des factures fournisseurs contrôle de la caisse
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Aucune	Aucune
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Elaboration d'un budget prévisionnel
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	Intégration dans le système de gestion de trésorerie du groupe DISTRI avec compte courant filiale
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Elaboration d'un tableau de bord mensuel simplifié pour le suivi du chiffre d'affaires et du résultat

**Annexe 4 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes
comptables de l'entreprise AB avant et après acquisition par le groupe
DISTRI**

Caractéristiques	Entreprise acquise AB avant acquisition par le groupe DISTRI	Entreprise acquise AB après acquisition par le groupe DISTRI
<p>Organisation comptable et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - centralisée ou non - externalisée ou non 	<p>1 comptable pour les travaux comptables de base (comptabilité tiers et comptabilité de trésorerie)</p> <p>Travaux externalisés réalisés par un expert-comptable</p>	<p>Gestion comptable et financière centralisée au siège de DISTRI</p> <p>Maintien d'un collaborateur relais administratif chargé des approvisionnements et de la caisse</p>
<p>Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés</p>	<p>Gestion informatique autonome</p>	<p>Transfert sur le système d'information « programmes maison » sous AS 400 de DISTRI</p>
<p>Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie)</p> <p>Gestion de la paie et gestion fiscale</p> <p>Comptes annuels</p>	<p>Travaux administratifs de base :</p> <ul style="list-style-type: none"> gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) <p>Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale</p> <p>comptes sociaux annuels</p>	<p>Transfert à DISTRI de tous les travaux administratifs et comptables hormis la gestion des approvisionnements (commandes et validation des factures) et de la caisse</p>
<p>Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,</p>	<p>Aucune</p>	<p>Télétransmission bancaire sur Post Banque</p> <p>Génération automatique des règlements fournisseurs et clients</p>

Caractéristiques	Entreprise acquise AB avant acquisition par le groupe DISTRI	Entreprise acquise AB après acquisition par le groupe DISTRI
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Règles de gestion allégées : suivi des heures réalisées validation des factures fournisseurs contrôle de la caisse
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Aucune	Aucune
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Elaboration d'un budget prévisionnel
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	Intégration dans le système de gestion de trésorerie du groupe DISTRI avec compte courant filiale
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Elaboration d'un tableau de bord mensuel simplifié pour le suivi du chiffre d'affaires et du résultat

Annexe 5 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes
comptables de l'entreprise RY avant et après acquisition par le groupe
DISTRI

Caractéristiques	Entreprise acquise RY avant acquisition par le groupe DISTRI	Entreprise acquise RY après acquisition par le groupe DISTRI
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	1 facturière pour les travaux comptables de base (comptabilité tiers et comptabilité de trésorerie) Travaux externalisés réalisés par un expert-comptable	Gestion comptable et financière centralisée au siège de DISTRI Maintien d'un collaborateur relais administratif chargé des approvisionnements et de la caisse
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Gestion manuelle	Transfert sur le système d'information « programmes maison » sous AS 400 de DISTRI
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Travaux administratifs de base : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels	Transfert à DISTRI de tous les travaux administratifs et comptables hormis la gestion des approvisionnements (commandes et validation des factures) et de la caisse
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,	Aucune	Télétransmission bancaire sur Post Banque Génération automatique des règlements fournisseurs Rapprochements bancaires Utilisation de lettres chèques

Caractéristiques	Entreprise acquise RY avant acquisition par le groupe DISTRI	Entreprise acquise RY après acquisition par le groupe DISTRI
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Manuel de procédures pour le suivi du CA et de la marge Règles de gestion allégées : suivi des heures réalisées validation des factures fournisseurs contrôle de la caisse
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Aucune	Mise en place d'une comptabilité analytique permettant d'obtenir un compte de résultat pour le site
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Elaboration d'un budget prévisionnel
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	Intégration dans le système de gestion de trésorerie du groupe DISTRI avec compte courant filiale
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Elaboration d'un tableau de bord mensuel simplifié pour le suivi du chiffre d'affaires et du résultat

Annexe 6 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise LE avant et après acquisition par le groupe DISTRI

Caractéristiques	Entreprise acquise LE avant acquisition par le groupe DISTRI	Entreprise acquise LE après acquisition par le groupe DISTRI
<p>Organisation comptable et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - centralisée ou non - externalisée ou non 	<p>1 facturière pour les travaux comptables de base (comptabilité tiers et comptabilité de trésorerie)</p> <p>Travaux externalisés réalisés par un expert-comptable</p>	<p>Gestion comptable et financière centralisée au siège de DISTRI</p> <p>Maintien d'un collaborateur relais administratif chargé des approvisionnements et de la caisse</p>
<p>Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés</p>	<p>Gestion manuelle</p>	<p>Transfert sur le système d'information de DISTRI constitué notamment du PGI Movex</p>
<p>Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie)</p> <p>Gestion de la paie et gestion fiscale</p> <p>Comptes annuels</p>	<p>Travaux administratifs de base :</p> <ul style="list-style-type: none"> gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) <p>Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable :</p> <ul style="list-style-type: none"> gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels 	<p>Transfert à DISTRI de tous les travaux administratifs et comptables hormis la gestion des approvisionnements (commandes et validation des factures) et de la caisse</p>
<p>Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,</p>	<p>Aucune</p>	<p>Utilisation des méthodes de DISTRI :</p> <p>télétransmission bancaire en étébac 3 via le logiciel XRT</p> <p>génération automatique des règlements fournisseurs sur le PGI Movex</p> <p>rapprochements bancaires</p>

Caractéristiques	Entreprise acquise LE avant acquisition par le groupe DISTRI	Entreprise acquise LE après acquisition par le groupe DISTRI
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Manuel de procédures pour le suivi du CA et de la marge Règles de gestion allégées : suivi des heures réalisées validation des factures fournisseurs contrôle de la caisse
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Aucune	Mise en place d'une comptabilité analytique permettant d'obtenir un compte de résultat pour le site
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Elaboration d'un budget prévisionnel
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	Intégration dans le système de gestion de la trésorerie du groupe DISTRI avec compte courant filiale
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Intégration dans le système de reporting du groupe DISTRI

Annexe 7 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes
comptables de l'entreprise HB avant et après acquisition par le groupe
VINI

Caractéristiques	Entreprise acquise HB avant acquisition par le groupe VINI	Entreprise acquise HB après acquisition par le groupe VINI
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Externalisée : cabinet d'expertise comptable	Centralisée à Reims : service comptable de VINI
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Aucun : gestion manuelle	Programmes « maison » développés sur AS 400 pour la comptabilité, la gestion de la paie, la gestion commerciale, les achats, la production et les stocks Trésorerie gérée sur le progiciel Sage
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Gestion des clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements)	Un client principal : VINI (facture établie par le service comptable et règlement par virement) Autres clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements)
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,	Aucune	Paie des factures fournisseurs Remise des traites en banque pour la partie vente hectolitres au négoce

Caractéristiques	Entreprise acquise HB avant acquisition par le groupe VINI	Entreprise acquise HB après acquisition par le groupe VINI
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Uniquement pour la consolidation avec notamment le contrôle des stocks 1 fois/an en décembre de chaque année
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Uniquement pour la valorisation des stocks à la clôture de l'exercice (car obligation légale)	Calcul des coûts complets sur Excel pour valoriser les stocks Calcul et suivi du coût de production à l'hectolitre
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Aucune
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	En euros par l'intermédiaire de compte-courant Pas de gestion en devises car vente en euros à VINI ou au négoce
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Aucun

Annexe 8 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes
comptables de l'entreprise LSS avant et après acquisition par le groupe
VINI

Caractéristiques	Entreprise acquise LSS avant acquisition par le groupe VINI	Entreprise acquise LSS après acquisition par le groupe VINI
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Externalisée : cabinet d'expertise comptable	Centralisée à Reims : service comptable de VINI
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Aucun : gestion manuelle	Programmes « maison » développés sur AS 400 pour la comptabilité, la gestion de la paie, la gestion commerciale, les achats, la production et les stocks Trésorerie gérée sur le progiciel Sage
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Gestion des clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements)	Un client principal : VINI (facture établie par le service comptable et règlement par virement) Autres clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements)
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables, ...	Aucune	Paiement des factures fournisseurs Remise des traites en banque pour la partie vente hectolitres au négoce

Caractéristiques	Entreprise acquise LSS avant acquisition par le groupe VINI	Entreprise acquise LSS après acquisition par le groupe VINI
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Uniquement pour la consolidation avec notamment le contrôle des stocks 1 fois/an en décembre de chaque année
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Uniquement pour la valorisation des stocks à la clôture de l'exercice (car obligation légale)	Calcul des coûts complets sur Excel pour valoriser les stocks Calcul et suivi du coût de production à l'hectolitre
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Aucune
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	En euros par l'intermédiaire de compte-courant Pas de gestion en devises car vente en euros à VINI ou au négoce
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Aucun

Annexe 9 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise S avant et après acquisition par le groupe VINI

Caractéristiques	Entreprise acquise S avant acquisition par le groupe VINI	Entreprise acquise S après acquisition par le groupe VINI
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Externalisée : cabinet d'expertise comptable	Centralisée à Reims : service comptable de VINI
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Aucun : gestion manuelle	Programmes « maison » développés sur AS 400 pour la comptabilité, la gestion de la paie, la gestion commerciale, les achats, la production et les stocks Trésorerie gérée sur le progiciel Sage
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Gestion des clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements)	Un client principal : VINI (facture établie par le service comptable et règlement par virement) Autres clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements)
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables, ...	Aucune	Paiement des factures fournisseurs Remise des traites en banque pour la partie vente hectolitres au négoce

Caractéristiques	Entreprise acquise S avant acquisition par le groupe VINI	Entreprise acquise S après acquisition par le groupe VINI
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Uniquement pour la consolidation avec notamment le contrôle des stocks 1 fois/an en décembre de chaque année
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Uniquement pour la valorisation des stocks à la clôture de l'exercice (car obligation légale)	Calcul des coûts complets sur Excel pour valoriser les stocks Calcul et suivi du coût de production à l'hectolitre
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Aucune
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	En euros par l'intermédiaire de compte-courant Pas de gestion en devises car vente en euros à VINI ou au négoce
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Aucun

Annexe 10 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes
comptables de l'entreprise SCIN avant et après acquisition par le groupe
VINI

Caractéristiques	Entreprise acquise SCIN avant acquisition par le groupe VINI	Entreprise acquise SCIN après acquisition par le groupe VINI
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Externalisée : cabinet d'expertise comptable	Centralisée à Reims : service comptable de VINI
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Aucun : gestion manuelle	Progiciel de gestion intégré Générix pour la comptabilité Progiciel Sage pour la trésorerie
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Gestion des clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements)	Un client principal : VINI (facture établie par le service comptable et règlement par virement) Autres clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements)
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,	Aucune	Paiement des factures fournisseurs Remise des traites en banque pour la partie vente hectolitres au négoce

Caractéristiques	Entreprise acquise SCIN avant acquisition par le groupe VINI	Entreprise acquise SCIN après acquisition par le groupe VINI
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Uniquement pour la consolidation avec notamment le contrôle des stocks 1 fois/an en décembre de chaque année
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Uniquement pour la valorisation des stocks à la clôture de l'exercice (car obligation légale)	Calcul des coûts complets sur Excel pour valoriser les stocks Calcul et suivi du coût de production à l'hectolitre
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Aucune
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	En euros par l'intermédiaire de compte-courant Pas de gestion en devises car vente en euros à VINI ou au négoce
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Aucun

Annexe 11 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise CP avant et après acquisition par le groupe CHAMP

Caractéristiques	Entreprise acquise CP avant acquisition par le groupe CHAMP	Entreprise acquise CP après acquisition par le groupe CHAMP
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Externalisée : cabinet d'expertise comptable	Aucun changement Externalisée : cabinet d'expertise comptable
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Gestion informatique autonome de la comptabilité et de la partie commerciale	Aucun changement Gestion informatique autonome de la comptabilité et de la partie commerciale
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Travaux administratifs de base : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels	Aucun changement Travaux administratifs de base : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables, ...	Aucune	Aucun changement

Caractéristiques	Entreprise acquise CP avant acquisition par le groupe CHAMP	Entreprise acquise CP après acquisition par le groupe CHAMP
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Aucun changement
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Aucune	Aucun changement
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Aucun changement
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Gestion en francs Autonomie des filiales au niveau des financements du besoin en fonds de roulement	Aucun changement Gestion en francs Autonomie des filiales au niveau des financements du besoin en fonds de roulement
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Aucun changement

Annexe 12 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise CV avant et après acquisition par le groupe CHAMP

Caractéristiques	Entreprise acquise CV avant acquisition par le groupe CHAMP	Entreprise acquise CV après acquisition par le groupe CHAMP
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Externalisée : cabinet d'expertise comptable	Aucun changement Externalisée : cabinet d'expertise comptable
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Gestion informatique autonome de la comptabilité et de la partie commerciale	Aucun changement Gestion informatique autonome de la comptabilité et de la partie commerciale
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Travaux administratifs de base : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels	Aucun changement Travaux administratifs de base : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,	Aucune	Aucun changement

Caractéristiques	Entreprise acquise CV avant acquisition par le groupe CHAMP	Entreprise acquise CV après acquisition par le groupe CHAMP
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Aucun changement
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Aucune	Aucun changement
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Aucun changement
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Gestion en francs Autonomie des filiales au niveau des financements du besoin en fonds de roulement	Aucun changement Gestion en francs Autonomie des filiales au niveau des financements du besoin en fonds de roulement
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Aucun changement

Annexe 13 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes
comptables de l'entreprise GC avant et après acquisition par le groupe
CHAMP

Caractéristiques	Entreprise acquise GC avant acquisition par le groupe CHAMP	Entreprise acquise GC après acquisition par le groupe CHAMP
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Externalisée : cabinet d'expertise comptable	Aucun changement Externalisée : cabinet d'expertise comptable
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Gestion informatique autonome de la comptabilité et de la partie commerciale	Aucun changement Gestion informatique autonome de la comptabilité et de la partie commerciale
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Travaux administratifs de base : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels	Aucun changement Travaux administratifs de base : gestion des clients (facturation et encaissement) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels

Caractéristiques	Entreprise acquise GC avant acquisition par le groupe CHAMP	Entreprise acquise GC après acquisition par le groupe CHAMP
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,	Aucune	Aucun changement
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Aucun changement
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Aucune	Aucun changement
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Aucun changement
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Gestion en francs Autonomie des filiales au niveau des financements du besoin en fonds de roulement	Aucun changement Gestion en francs Autonomie des filiales au niveau des financements du besoin en fonds de roulement
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Aucun changement

Annexe 14 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise SCLC avant et après acquisition par le groupe CHAMP

Caractéristiques	Entreprise acquise SCLC avant acquisition par le groupe CHAMP	Entreprise acquise SCLC après acquisition par le groupe CHAMP
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Externalisée : cabinet d'expertise comptable	Centralisée à Reims : service comptable de MB
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Aucune Gestion manuelle	Intégration au niveau de l'ERP « maison » de MB pour gérer la comptabilité, les achats, les stocks et la production
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Travaux administratifs de base : gestion des clients (facturation et encaissements) gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs et comptables assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels	Changement important : Un seul client : L., filiale de du groupe MB qui achète les raisins à SCLC (facture établie par le service comptable et règlement par virement) Les autres travaux administratifs et comptables sont également réalisés par le service comptable du groupe MB
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,	Aucune	Utilisation des méthodes d'automatisation de MB pour les comptes bancaires (Etebac 2 et 3 pour les comptes bancaires) et les télé déclarations fiscales

Caractéristiques	Entreprise acquise SCLC avant acquisition par le groupe CHAMP	Entreprise acquise SCLC après acquisition par le groupe CHAMP
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Règles et procédures du groupe MB
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Aucune	Intégration dans le système comptabilité analytique de MB avec le détail des volumes vendus à date par qualité et par réseau Détermination des prix nets pour évaluer les marges
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Intégration dans le système budgétaire du groupe MB avec un budget prévisionnel détaillé avec comparaison n/n-1, c'est à dire un compte de résultat détaillé pour le groupe avec différentes rubriques : chiffre d'affaires par catégorie, par réseau, les différents postes de charges... Budget révisé régulièrement car technique du budget glissant utilisée.
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	Intégration dans le système de gestion de la trésorerie consolidée du groupe CHAMP avec compte courant
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires	Aucun	Intégration dans le système de production de tableaux de bord du groupe MB

Annexe 15 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise ASM avant et après acquisition par le groupe SIDER

Caractéristiques	Entreprise acquise ASM avant acquisition par le groupe SIDER	Entreprise acquise ASM après acquisition par le groupe SIDER
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Externalisée : cabinet d'expertise comptable	Centralisée à Reims : service comptable du groupe SIDER
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Aucun : gestion manuelle	Progiciel de gestion intégré SAP pour la comptabilité
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Gestion des clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels	Aucun changement pour la comptabilité tiers : Gestion des clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Autres travaux centralisés au service comptable du groupe SIDER
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,	Aucune	Un très grand nombre de travaux avec des interfaces automatiques utilisées compte tenu des délais très courts de remontée des comptes
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Utilisation des procédures du groupe SIDER en matière de comptabilité des opérations, des paiements, des règles de gestion, etc...
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Uniquement pour la valorisation des stocks à la clôture de l'exercice (car obligation légale)	Utilisation du système de comptabilité analytique très détaillée de SIDER permettant de suivre les coûts aux différents stades de la production et de la commercialisation.
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Budget prévisionnel par société. Le suivi budgétaire est couplé au reporting mensuel
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	Intégration dans le système de gestion de la trésorerie du groupe SIDER
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels)	Aucun	Intégration dans le système de reporting SIDER

Annexe 16 : Tableau comparatif des caractéristiques des systèmes comptables de l'entreprise PT avant et après acquisition par le groupe SIDER

Caractéristiques	Entreprise acquise PT avant acquisition par le groupe SIDER	Entreprise acquise PT après acquisition par le groupe SIDER
Organisation comptable et financière - centralisée ou non - externalisée ou non	Externalisée : cabinet d'expertise comptable	Centralisée à Reims : service comptable du groupe SIDER
Matériels, progiciels, logiciels, programmes maison utilisés	Aucun : gestion manuelle	Progiciel de gestion intégré SAP pour la comptabilité
Comptabilité générale (clients, fournisseurs, trésorerie) Gestion de la paie et gestion fiscale Comptes annuels	Gestion des clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Tous les autres travaux administratifs assurés par le cabinet d'expertise comptable : gestion de la paie et gestion fiscale comptes sociaux annuels	Aucun changement pour la comptabilité tiers : Gestion des clients (facturation et encaissements) Gestion des fournisseurs (traitement des factures et paiements) Autres travaux centralisés au service comptable du groupe SIDER
Automatisation de travaux : télétransmission, génération écritures comptables,	Aucune	Un très grand nombre de travaux avec des interfaces automatiques utilisées compte tenu des délais très courts de remontée des comptes
Règles et procédures internes de gestion	Aucune	Utilisation des procédures du groupe SIDER en matière de comptabilité des opérations, des paiements, des règles de gestion, etc...
Comptabilité analytique (méthodes de calcul des coûts utilisées)	Uniquement pour la valorisation des stocks à la clôture de l'exercice (car obligation légale)	Utilisation du système de comptabilité analytique très détaillée de SIDER permettant de suivre les coûts aux différents stades de la production et de la commercialisation.
Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)	Aucune	Budget prévisionnel par société. Le suivi budgétaire est couplé au reporting mensuel
Gestion de la trésorerie en euros et en devises	Aucune	Intégration dans le système de gestion de la trésorerie du groupe SIDER
Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels)	Aucun	Intégration dans le système de reporting SIDER

**FUSIONS-ACQUISITIONS ET SYSTEMES
COMPTABLES : UNE APPROCHE
TYPOLOGIQUE ACCULTURATIVE**

Résumé

Cette thèse sur le management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions repose sur l'étude de vingt-deux opérations de fusions-acquisitions réalisées entre 1992 et 2007 par quatre groupes, cotés ou non, opérant dans des secteurs différents (distribution, vins et spiritueux, champagne, sidérurgie). L'analyse des données est effectuée en utilisant la cartographie cognitive pour les entretiens et la matrice chronologique pour les autres données recueillies (observation directe, études de documents in-situ et externes). Les résultats montrent des approches différenciées et non linéaires selon les groupes acquéreurs. En s'inspirant des modèles d'acculturation, une double typologie des déterminants et des conséquences de l'intégration des systèmes comptables dans chaque groupe étudié et un modèle général ont été élaborés en distinguant quatre logiques d'intégration : l'absorption, la séparation, l'adoption partielle inversée et la combinaison. A partir de ce modèle, nous proposons une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

Mots-clés : systèmes comptables - fusions-acquisitions – acculturation – intégration - cartographie cognitive – typologie -

Abstract

This thesis on the management of the accounting systems in the mergers-acquisitions rests on the survey of twenty-two operations of mergers-acquisitions achieved between 1992 and 2007 by four groups, quoted or no, operating in different sectors (distribution, wines and spirits, champagne, steel industry). The analysis of the data is done while using the cognitive mapping for the interviews and the chronological matrix for the other introverted data (direct observation, study of in-situ documents and external). The results show the differentiated approaches and non linear according to the groups purchasers. While being inspired by the acculturation models, a double typology of the determinants and the consequences of the accounting systems integration in every studied group and a general model has been elaborated while distinguishing four logical of integration: the absorption, the separation, the reversed partial adoption and the combination. From this model we propose a typology of the accounting systems integration in the mergers-acquisitions.

Key-words : accounting systems - mergers-acquisitions – acculturation – integration - cognitive mapping – typology -