



**HAL**  
open science

## Management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions : doit-on privilégier la rupture ou la continuité ?

Jean-Paul Mereaux

### ► To cite this version:

Jean-Paul Mereaux. Management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions : doit-on privilégier la rupture ou la continuité?. 20 ème congrès des IAE, Aug 2010, Strasbourg, France. pp.14. halshs-00532660

**HAL Id: halshs-00532660**

**<https://shs.hal.science/halshs-00532660v1>**

Submitted on 4 Nov 2010

**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.

# **MANAGEMENT DES SYSTEMES COMPTABLES DANS LES FUSIONS-ACQUISITIONS : DOIT-ON PRIVILEGIER LA RUPTURE OU LA CONTINUTE ?**

MEREAUX JEAN-PAUL

Doctorant en sciences de gestion

Centre de Recherche en Comptabilité du CNAM

8 rue Arthur Rimbaud

51350 Cormontreuil

Professeur agrégé en économie et gestion à l'I.U.T. de Reims

Tél. : 03.26.82.75.19.

Tél. : 06.89.91.10.52

jp.mereaux@wanadoo.fr

## **Résumé**

L'objectif de cette communication est de présenter un travail de recherche sur le management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Une recherche qualitative a été conduite dans deux groupes cotés. Les résultats montrent que les approches de ces groupes sont différentes en matière d'intégration des systèmes comptables des entreprises acquises avec une opposition rupture/continuité qui peut être analysée en mobilisant le modèle de Larsson (1990).

Mots-clés : fusions-acquisitions, systèmes comptables, intégration, rupture, continuité

## **MANAGEMENT OF THE ACCOUNTING SYSTEMS IN THE MERGERS-ACQUISITIONS : CHOOSE BETWEEN THE RUPTURE OR THE CONTINUITY?**

## **Abstract**

The objective of this communication is to present a work of research on the management of the accounting systems in the mergers-acquisitions. A qualitative research has been driven in two groups. The results show that the approaches of these groups are different concerning integration of the accounting systems of the enterprises acquired with an opposition rupture/continuity that can be analyzed while mobilizing the model of Larsson (1990).

Key words : mergers-acquisitions, accounting systems, integration, rupture, continuity

## **INTRODUCTION**

Les fusions-acquisitions se sont multipliées pendant ces dernières années. Derrière ces chiffres en apparence flatteurs se cachent une toute autre réalité : près d'une fusion sur deux est un échec selon une synthèse effectuée par Rankin et Howson (2006).

Des échecs imputables pour certains chercheurs à la sous-évaluation des différences culturelles entre l'acquéreur et l'acquis (Malekzadeh et Nahavandi, 1988 ; Buono et Bowdicht, 1989 ; Chatterjee et al., 1992 ; Weber, 1996). Il est vrai que pendant le processus d'intégration, les problèmes à régler peuvent être nombreux : difficultés de communication, d'information (manque d'informations, systèmes de communication absents ou défectueux) ; comportements individuels (peur du changement, départ du personnel clé, sentiments d'incertitude) ; répartition des pouvoirs (modification de l'autorité et des relations hiérarchiques, changement de dirigeants) ; rapprochement des structures (changement de taille de l'organisation, degré de centralisation différent dans les deux entités) ; chocs entre deux cultures (Evrard-Samuel et Roux-Dufort, 2001).

Les systèmes comptables<sup>1</sup> n'échappent pas aux mêmes difficultés potentielles et soulèvent des questions, quant à la façon de les « manager » pendant la phase post-acquisition. Certes, il semble, que s'agissant d'un domaine perçu comme secondaire par rapport aux enjeux stratégiques de l'opération, la question ne se pose pas et que l'adoption des systèmes comptables de l'acquéreur par l'acquis s'impose. Mais derrière cette pseudo-évidence, rien n'est moins sûr que cette approche puisse être une réussite. Ce qui implique que l'on puisse au moins s'interroger, sur la logique à prévaloir au niveau de la gestion post-acquisition des systèmes comptables. Un domaine où les travaux sont peu nombreux en France et centrés sur une partie des systèmes comptables (Levant, 2006 ; Viegas Pires, 2008).

C'est l'objectif de cette communication que de mettre en lumière le dilemme auquel sont confrontés les groupes acquéreurs : choisir entre la rupture ou la continuité au niveau des systèmes comptables de l'entreprise acquise et pourquoi privilégier l'une par rapport à l'autre. Ce papier s'articule comme suit : nous présentons le cadre théorique de notre recherche, la littérature sur la diversité des approches au niveau de la gestion post-acquisition et celle sur la gestion des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Puis, nous exposons notre méthodologie et enfin, nous présentons et discutons les résultats de notre recherche.

## **1. LE CADRE THÉORIQUE DE NOTRE RECHERCHE**

### **1.1. La gestion de la phase post-acquisition : des approches multiples**

Les fusions-acquisitions se déroulent en trois phases : une phase préparation, une phase négociation et une phase post-acquisition, que certains qualifient de phase intégration (Meier et Schier, 2007). Paradoxalement, la phase post-acquisition est assez peu évoquée lors de la négociation. Elle n'est pas au centre des préoccupations d'où des incompréhensions qui peuvent naître, entre les deux sociétés, une fois l'opération de fusion-acquisition réalisée.

Ces incompréhensions peuvent être liées à une appréciation erronée des conséquences organisationnelles, sociales et humaines qui peuvent être sources de choc culturel entre les deux sociétés (Evrard-Samuel, 2000). Des conséquences qui ont fait l'objet de nombreux travaux mettant en évidence la nécessité d'être particulièrement vigilant sur le processus d'intégration (Marks et Mirvis, 1992 ; Cartwright et Cooper, 1993 ; Koenig et Meier, 2001 ; Barabel et al., 2008).

---

<sup>1</sup> Les systèmes comptables sont définis comme des systèmes centralisant l'ensemble des flux financiers de l'entreprise, composés des sous-systèmes comptabilité générale et comptabilité analytique (Tort, 2000).

Processus au cours duquel l'acquéreur doit effectuer des choix relatifs au type de relations à privilégier avec l'entreprise acquise (domination, intégration maximale, équilibrée ou symétrie et évitement) et qui se traduisent par des modes d'intégration différents : laissez-faire, contrôle, égalité/conflit, co-compétence et modéré (Larsson, 1990) comme le montre la figure ci-après :

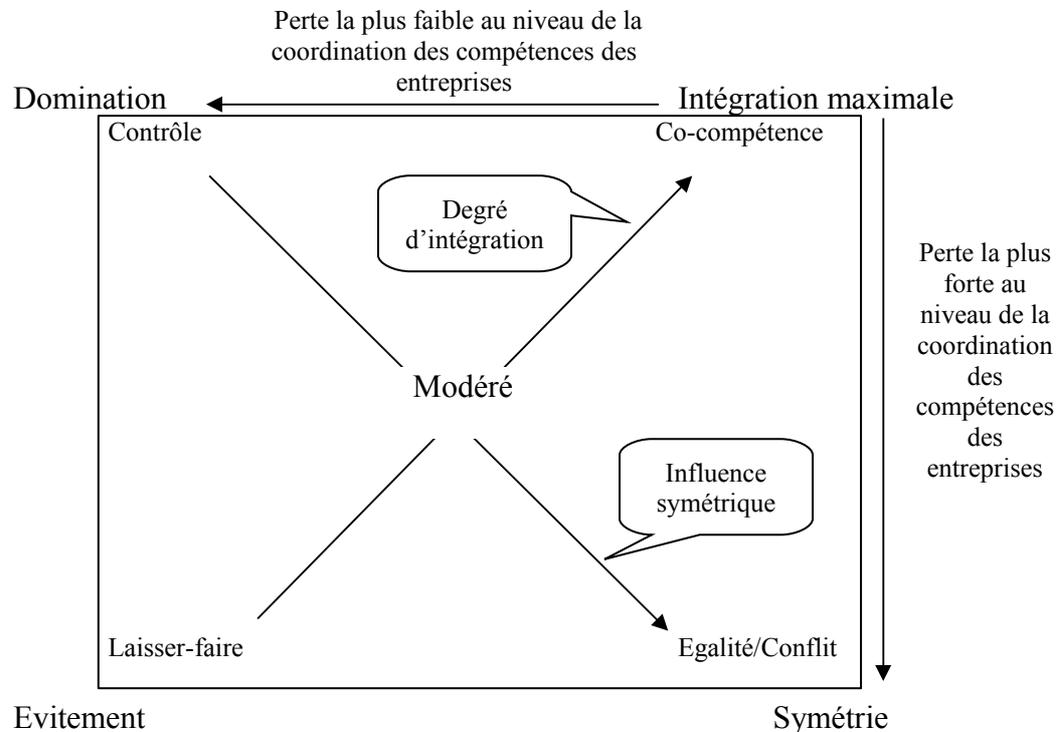


Figure : Typologie des processus d'intégration (traduit et adapté de Larsson, 1990)

Laissez-faire est caractérisé par un faible degré d'intégration opérationnelle et a pour conséquences, 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.

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.

Egalité/Conflit est dénommé ainsi par Larsson (1990) dans la mesure où l'influence égale peut être aussi trouvée dans un processus d'intégration conflictuel. C'est la notion de capture positive et négative de ces modèles égalité et conflits. Ils impliquent une restructuration et des efforts de coordination modérés pour mettre en oeuvre conjointement les synergies mais qui peuvent être limitées par des conflits ou une 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 une culture commune.

Co-compétence se traduit par l'utilisation de compétences réciproques et complémentaires. Il requiert une considération mutuelle pour les identifier et les apprécier mais jusqu'à un certain point, c'est dire sans que l'influence égale et l'intégrité maintenue remettent en cause le critère de compétence.

En découvrant 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.

Modéré 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.

Les travaux de Larsson (1990) 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. A l'opposé, laissez-faire apparaît comme le plus faible degré d'intégration.

La logique peut être la même au niveau des systèmes comptables pour lesquels l'intégration ne s'impose pas comme la solution unique et que d'autres voies peuvent être empruntées.

## **1.2. La littérature française sur la gestion des systèmes comptables en phase post-acquisition**

Notre recherche nous amène à constater que ce thème a été relativement peu étudié à ce jour dans la mesure où nous notons que les recherches réalisées en France sont centrées sur une partie des systèmes comptables, les systèmes de contrôle (Levant, 2006) et les relations cultures métier-systèmes de reporting (Viega Pires, 2008).

Levant (2006), en orientant ses travaux sur le système de contrôle organisationnel, a étudié certains composants des systèmes comptables. En effet, au niveau du système de contrôle organisationnel, il distingue ce qui relève du contrôle visible de l'invisible.

Selon ce chercheur, « 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... » (Levant, p 79).

Or, ces éléments du contrôle visible, que nous pouvons qualifier d'outils de gestion, définis par Moisdon (1997, p 8), 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 », font partie intégrante des systèmes comptables des groupes. En effet, à titre d'exemples, le système budgétaire, les procédures, les tableaux de bord sont autant de composantes de systèmes comptables.

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 1 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 1 : Les caractéristiques des différents types de contrôle « visible » de Levant (2006)

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. Cette mise en place du système de contrôle visible est plus ou moins rapide selon les groupes acquéreurs. Levant (2006) distingue quatre types de mise en place des systèmes de contrôle visible (cf. tableau 2 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 2 : Les caractéristiques des différents types de mise en place des systèmes de contrôle « visible » de Levant (2006)

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 (décideur-initié, 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.

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 chez l'acquéreur, 81 %. 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 (Tort, 2000, 2006).

Viegas Pires (2008, p 7) définit la culture des métiers comme « l'ensemble de ce qui est partagé par ceux qui exerce 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 ».

Viegas Pires (2008) étudie son impact sur deux aspect centraux de l'intégration :

- 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.

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.

Cette revue de la littérature sur la multiplicité des approches de la gestion de la phase post-acquisition et sur la gestion des systèmes comptables nous amène à nous interroger sur les choix possibles en matière d'intégration de ces systèmes et sur leur conséquences au niveau de l'entreprise acquise.

## **2. LE CADRE METHODOLOGIE DE NOTRE RECHERCHE**

### **2.1. Le recueil et l'analyse des données**

Nous avons privilégié la méthode des cas dans la mesure où elle nous semble bien adaptée par rapport à notre question de recherche «Management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions : doit-on privilégier la rupture ou la continuité ? ». En effet, cette question implique que nous cherchions à comprendre pourquoi les groupes doivent privilégier la rupture ou la continuité et comment cela se traduira dans les entreprises concernées.

Par conséquent, nous nous situons dans la même optique que Yin (1994) qui indique que l'étude de cas est appropriée quand la question « comment » et « pourquoi » est posée concernant un ensemble d'évènements contemporains dans le lequel l'investigateur avait peu ou pas de contrôle.

Notre étude terrain a été réalisée entre décembre 2007 et mai 2008 dans deux groupes, l'un opérant dans le secteur de la sidérurgie filiale d'un groupe coté intégré dans le CAC40 et l'autre intervenant dans le secteur du champagne, coté à la Bourse de Paris sur l'Eurolist d'Euronext Compartiment B.

Dans le cadre de cette étude, nous avons conduit plusieurs entretiens avec le directeur financier de chacun groupe. En cela, nous nous inscrivons dans la même logique que Wacheux (1996) qui considère que multiplier les entretiens auprès du même acteur constitue une forme puissante de recueil de données. Les entretiens ont été structurés comme suit :

- le 1<sup>er</sup> entretien non directif avait pour objectif de collecter des informations sur l'organisation du groupe, le périmètre de ses activités, les acquisitions réalisées ;
- le 2<sup>ème</sup> entretien semi-directif était centré sur les pratiques de ces groupes en matière de gestion de la phase post-acquisition et plus spécifiquement par rapport aux systèmes comptables ;
- le 3<sup>ème</sup> entretien semi-directif était plus spécifiquement centré sur l'organisation des systèmes comptables des entreprises acquises avant et après acquisition (organisation administrative, comptable et financière, travaux réalisés, outils informatique utilisés, travaux externalisés, ....).

Ces entretiens ont été enregistrés et les comptes-rendus ont été adressés aux interviewés pour validation. Ce recueil de données par entretiens a été complété par l'étude de documents externes tels que les rapports annuels des années 2006 et 2007, ce qui nous avons permis de collecter des informations supplémentaires sur les perspectives stratégiques, les comptes annuels, le contrôle interne et l'évolution de l'organisation.

Au niveau de l'analyse des données, nous avons privilégié plusieurs lectures des comptes-rendus des entretiens en surlignant les mots pleins sans toutefois omettre de resituer ces mots dans la phrase afin de ne pas modifier leur sens (Bardin, 2007). Cette approche nous a permis d'extraire les informations essentielles par rapport à notre thème de recherche.

## **2.2. Les groupes étudiés**

Les deux groupes étudiés ont été sélectionnés à partir d'une base de données constituée sur la d'informations recueillies sur les sites de Chambre de Commerce et d'Industrie de la région Champagne-Ardenne. Nous avons constitué un échantillon de 34 groupes qui avaient réalisé des opérations de fusions-acquisitions. Pour l'entrée en relation avec le directeur financier de chaque groupe, nous avons privilégié la technique de la recommandation grâce à nos contacts avec des directeurs financiers de la région dans le cadre de suivi de stages. Cette méthode nous a permis de gagner plus aisément la confiance de nos interlocuteurs.

Le groupe C est présent uniquement dans l'univers du champagne. Relativement récent dans cet univers puisque 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 une certaine notoriété. En 1996, le groupe C. change de dimension avec l'introduction au Second Marché en réalisant une augmentation de capital. 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.), la distribution sélective (restauration, cavistes) et le haut de gamme (prestige). Cette logique se trouve renforcée par l'acquisition de MB en 2006, société qui contrôle les champagnes L. et B., très présentes à l'export.

A fin 2007, le chiffre d'affaires réalisé est de 311 millions d'euros et le groupe employait 485 personnes. Le groupe C. contrôle 7 filiales et 21 sous-filiales. Le contrôle porte sur pratiquement la totalité du capital des filiales et sous-filiales, le pourcentage de contrôle oscillant entre 99,59 % et 100 %. Le capital du groupe C. 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.

L'autre groupe étudié, le groupe S., 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 axée sur la notion de centre de profit. Il était filiale du groupe coté Usinor qui s'immisçait très peu dans la gestion, ses exigences se situant essentiellement en terme de reporting. A titre d'exemple, ce sont les dirigeants du groupe S. 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 S. était devenu filiale du groupe Usinor. En 2002, nouveau changement d'actionnaire, le groupe S. passe sous le contrôle du groupe luxembourgeois Arcelor suite à l'acquisition du groupe Usinor par Arcelor. Ce changement d'actionnaire a eu des conséquences importantes sur le plan organisationnel puisque les activités du groupe S. ont été éclatées. S. 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.

Le groupe Arcelor Mittal 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, ...

Compte tenu de la spécialisation historique dans la distribution de l'acier, c'est le secteur AM3S (Arcelor Mittal Steel Solutions) qui prédomine. C'est la partie distribution-vente du groupe Arcelor Mittal que l'on peut qualifier de périmètre général. Le groupe Arcelor a fait ensuite l'objet d'une O.P.A (Offre Publique d'Achat) fin 2006 par le groupe Mittal devenant ainsi le groupe Arcelor Mittal.

Cette fusion n'a pas entraîné de changements majeurs pour le groupe S., seulement quelques ajustements, dans la mesure où la structuration de l'organisation en périmètre de gestion et la définition de la couverture géographique avaient déjà été initiées sous Arcelor.

A fin 2007, le groupe S. réalisait un chiffre d'affaires de 260 millions d'euros et employait 450 personnes. Il a réalisé 13 acquisitions sur la période 2005-2007.

### 3. LES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE ET LEUR ANALYSE

#### 3.1. Les résultats montrent des approches très contrastées du management des systèmes comptables...

Les études de cas réalisées reflètent la différence d'approche en matière de management des systèmes comptables.

Le groupe acquéreur S. (sidérurgie) a une approche unilatérale en matière d'intégration et les systèmes comptables de l'entreprise acquise n'échappent pas à cette règle. Le directeur financier indique : « *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 ne fait pas, on ne fait pas, 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* ». 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.

Cela s'inscrit dans une certaine logique dans la mesure où ce groupe a une organisation administrative, comptable et financière très structurée 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 des reporting de l'éditeur Cartesis.

En conséquence, nous pouvons considérer que les systèmes comptables du groupe S., construits à partir de ce couplage entre un progiciel de gestion intégré et un progiciel permettant de réaliser la consolidation et le reporting groupe de gestion, permettant de produire périodiquement, rapidement et automatiquement les états nécessaires, obéissent à la même logique de fonctionnement que les S.U.I.G (Systèmes Unifiés d'Information Groupe)<sup>2</sup>. Dès lors, lors de l'acquisition d'une nouvelle entreprise, une des priorités au niveau du groupe S. est de procéder rapidement à la mise à niveau des systèmes comptables de l'entreprise acquise car *les besoins en reporting comptable, ils vont se présenter très rapidement après l'acquisition, il faut qu'ils aient les moyens de répondre à nos contraintes de reporting* souligne le directeur financier.

Cependant, même si l'objectif est de réaliser une mise à niveau rapide, le groupe S. est confronté à une certaine réalité concernant les entreprises acquises, précise le directeur financier : « *deux cas de figure se présentent : soit ils ont un système performant et à ce moment là, ce que l'on attend d'eux, c'est que ce système soit en mesure de répondre à nos demandes, à nos besoins de reporting, etc... C'est assez rarement le cas et surtout pas pour R. donc, par contre sur certaines sociétés en Allemagne ou des choses comme ça, ça peut être le cas mais c'est rarement le cas. Dans les pays en voie de développement ou moins avancés technologiquement, etc..., on attend, nous ce qu'on fait, ce que l'on souhaite, c'est qu'ils arrivent à un niveau leur permettant d'adopter notre propre système comptable.*

---

<sup>2</sup> Présentant les Systèmes Unifiés d'Information Groupe, 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 stratégique ».

Ainsi, pour une acquisition récente en Turquie, les systèmes comptables de l'entreprise étaient embryonnaires dans la mesure où le suivi se limitait au nombre de tonnes produites. Le directeur financier précise : « *C'est une société qui était familiale, il n'y avait pas de besoins de reporting sophistiqué. Je pense que c'est un système qui leur convenait mieux* ».

Dès lors, intégrer les systèmes comptables de l'entreprise acquise peut se révéler plus complexe que prévu dans la mesure où le fossé à combler entre les deux entreprises est important.

Ainsi, entre un groupe qui utilise SAP et une entreprise qui « *n'avait pas, quasiment pas de système d'information comptable, ils faisaient encore tout à la main* », selon le directeur financier qui ajoute « *pour nous, c'est plus compliqué parce que évidemment, c'est un gros changement structurel sur une société acquise avec maintien de l'ancienne équipe de gestion parce que ça c'est aussi un point important, beaucoup de changements à faire, c'est pas très simple...*

Une période d'intégration qui peut aller jusqu'à une année, ce qui pose des difficultés pour centraliser les informations dans la mesure où il faut bien répondre aux demandes du groupe. La solution choisie par le groupe S. a été d'opter pour une solution transitoire avec des tableaux Excel pour alimenter le reporting groupe. Certes, pour le directeur financier, « *on n'a pas la même fiabilité qu'avec le système mais bon, on ne peut pas le faire comme ça immédiatement donc on se contente de ce que l'on a pendant un certain temps jusqu'à temps qu'ils soient, qu'ils soient équipés d'un système satisfaisant mais ce qui n'est pas encore le cas pour eux* ».

Afin de mieux gérer la phase post-acquisition et limiter les risques, ceci a incité le groupe S. à mettre en place une structure dédiée afin d'accompagner les collaborateurs des entreprises acquises dans cette mutation.

De plus, il a été décidé de nommer un cadre de la direction administrative et financière du groupe dans les entreprises acquises qui n'avaient pas de responsable administratif et comptable afin de mettre en place les règles du groupe, les modes de fonctionnement et de répondre aux différents besoins. Pour les équipes des entreprises acquises, c'est une rupture importante ne serait-ce qu'au niveau des méthodes de travail et ensuite au niveau des outils utilisés.

Le groupe acquéreur C. (champagne) a une toute autre approche que celle du groupe précédent. Le directeur financier précise sa vision par rapport à la dernière acquisition réalisée en 2006 : « *L'idée est plutôt de percevoir ce qu'il pouvait y avoir de judicieux dans cette organisation qui puisse être bénéfique à l'ensemble du groupe. Vous voyez, le groupe n'est pas arrivé chez L. en se disant : moi, j'ai un système, je prends mon système et je le mets en place dans cette affaire donc je rejette le système précédent. Il est arrivé d'une certaine manière avec un modèle qui n'était pas applicable au modèle L. avec au contraire, dans ce cas, non seulement une expérience de la consolidation assez développée mais également un système d'information qui servait cette démarche comptable de manière assez complète au travers en réalité d'un E.R.P. propriétaire* ».

Cette approche est directement liée à l'organisation du groupe qui centralise très peu avec une autonomie très importante au niveau des différentes filiales. Le directeur financier précise cette vision : « *Le groupe constitue plutôt une fédération d'entreprises de négoce assez largement autonomes avec leur système comptable, leur plan comptable, leurs choix comptables et la récupération de tout ceci par un cabinet d'expertise comptable qui reformate tout ceci et produit un ensemble consolidé* ».

Par conséquent, dans la mesure où une partie des systèmes comptables du groupe est externalisée, il semble logique que l'acquisition d'une nouvelle entreprise n'entraîne pas de bouleversements profonds au niveau de son organisation comptable et financière. La particularité se situe surtout dans le fait que chaque entreprise conserve ses propres systèmes comptables. Il est vrai que les systèmes comptables du groupe C. sont peu développés, selon le directeur financier : *« quelque chose d'extrêmement simple avec même dans les missions lorsqu'il s'agit d'arrêter des états, de la part des maisons des indications extrêmement limitées sur toutes les écritures intra-groupes. C'est un travail très important et son impact au niveau de la consolidation qui devait être assumé par le prestataire extérieur ».*

La structure capitalistique du groupe C. peut expliquer cet état de fait concernant les systèmes comptables : il s'agit certes d'un groupe coté mais contrôlé historiquement par quelques familles. Les systèmes comptables n'apparaissent pas comme une priorité pour ces dirigeants. Jusqu'à maintenant, ils ont fait sans ou presque. Cependant, la dernière acquisition d'une entreprise plus structurée les amène à envisager une évolution de ces systèmes afin de mieux maîtriser le circuit d'informations. Une réflexion a été engagée précise le directeur financier *« sur l'harmonisation des schémas comptables, sur la capacité que nous devons avoir en interne, sans attendre qu'un tiers restitue les informations, à livrer des informations de nature comptable consolidées en temps suffisamment court, notre capacité à restituer des informations de suivi commerciaux que précédemment le groupe devait aller chercher auprès du tiers parce qu'il n'y avait aucun travail de consolidation, simplement de centralisation interne au groupe donc il faut développer ceci ».*

Par contre, l'objectif qui demeure est bien de tenir compte des particularités de chaque filiale afin de ne pas imposer les systèmes comptables. Un aspect essentiel pour le directeur financier *« Que l'on tende vers un système davantage centralisé mais je ne suis pas sûr non plus qu'il faille tout uniformiser l'intelligence résulte de l'adaptation du système à des situations spécifiques. Or, quand on est chez CDV ou chez P, on est donc sur une activité qui reste toujours du négoce de champagne qui est assez différente de l'activité que l'on fait par exemple chez MB.*

*Chez MB, vous travaillez dix millions de bouteilles, vous assouvissez des marchés, des marchés de masse dont les caractéristiques sont très différentes d'un marché de la grande restauration internationale ou des cavistes indépendants français qui sont dans des logiques différentes ».*

En conséquence, il s'agit bien au niveau du groupe C. d'adapter au cas par cas l'intégration réalisée au niveau des systèmes comptables des entreprises acquises.

### **3.2. qui peuvent être analysées en mobilisant le modèle de Larsson**

Notre étude semble confirmer certaines propositions de Larsson (1990).

Pour le groupe acquéreur S. (sidérurgie), l'intégration effectuée est assimilable au mode contrôle mis en évidence par Larsson (1990) qui met en exergue la domination exercée par le groupe acquéreur sur l'entreprise acquise. Domination qui peut s'expliquer par le formalisme imposé par le groupe en matière de reporting qui l'oblige à aligner rapidement les systèmes comptables de l'entreprise acquise sur ses propres systèmes.

Pour l'entreprise acquise, la rupture est importante car il faut changer d'outils avec l'utilisation du P.G.I. du groupe acquéreur et de méthodes de travail avec de nouvelles procédures pour renseigner les états de gestion du groupe (consolidation, reporting).

Nous pouvons observer que cette approche intégrative est à rapprocher de la méthode « Oukaze » mise en évidence dans les travaux de Levant (2006) puisqu'au niveau de la mise en place des systèmes de contrôle « visible » (système budgétaire, procédures, systèmes de reporting, ....), la concertation est très faible, la rapidité de la mise en place très importante et les aménagements possibles faibles. Il s'agit de « faire rentrer dans le moule » les entreprises acquises. Nous nous situons alors dans une logique de restructuration importante sans mutualisation ni ajustements (Larsson, 1990), qui induisent parfois des méthodes de gestion autoritaires (Levant, 2006).

Dans ce cas, la réussite de l'intégration des systèmes comptables de l'entreprise acquise passe par la formation des collaborateurs de l'entreprise acquise afin de les amener à évoluer dans leur travail et ainsi réduire les chocs organisationnels. Cet accompagnement est essentiel afin d'éviter des départs rapides et massifs qui peuvent être source de difficultés. C'est le choix qui a été privilégié au niveau du groupe S. avec la création d'une structure dédiée en 2007 afin d'accompagner cette rupture.

Pour le groupe acquéreur C. (champagne), le mode d'intégration peut être assez proche du mode Egalité/Conflit proposé par Larsson (1990) dans la mesure où le groupe acquéreur n'impose pas ses systèmes comptables à l'entreprise acquise. Son approche est plus consensuelle en tenant davantage compte de l'existant chez l'acquis. Cela se traduit par une certaine continuité pour les équipes de l'entreprise acquise et les restructurations éventuelles sont modérées.

Une méthode d'intégration qui peut être rapprochée de la méthode « Planifié/consensuel » distinguée par Levant (2006) avec une concertation très importante, une rapidité de mise en place moyenne et des aménagements moyens. Cette méthode requiert une planification très importante.

Ce qui peut générer indirectement des difficultés à court terme pour le groupe acquéreur puisque le maintien des outils et méthodes de travail de l'entreprise acquise le contraint à trouver des solutions pour intégrer certaines informations en provenance de l'entreprise acquise, ne serait-ce que celles permettant de produire les états de gestion du groupe.

Une approche égalitaire qui peut freiner un partage des compétences et induire à terme des frictions entre l'acquéreur et l'acquis lorsqu'il s'agira de faire les systèmes comptables de chacun vers un système commun. Il s'agit dans ce cas de mettre en oeuvre conjointement des synergies et de réaliser une capture des éléments positifs de chaque entité (Larsson, 1990).

Afin de remédier à ce risque potentiel, l'idéal serait de mutualiser en phase post-acquisition les connaissances et les compétences en s'inspirant des bonnes pratiques de l'acquéreur et de l'acquis afin de faire évoluer les systèmes comptables du nouveau groupe (acquéreur + acquis). Une forme de co-compétence telle que l'envisage Larsson (1990).

Il est à souligner que quelque soit l'approche retenue, rupture ou continuité, la proximité culturelle est bien évidemment un facteur clé de succès au niveau de la réussite de l'intégration. Ainsi, selon Viegas Pires (2008), le contexte et notamment le secteur d'activité est déterminant pour faciliter les échanges entre l'acquéreur et l'acquis. Le fait de « parler la même langue » rend plus aisé l'utilisation d'indicateurs de performance communs.

## CONCLUSION

A partir de l'étude comparative des approches de deux groupes acquéreurs, il est possible de comprendre qu'elles ne sont pas uniformes et que nous ne nous situons pas nécessairement dans une relation dominant-dominé et que nous pouvons en tirer quelques orientations pour « manager » les systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

Ainsi, deux optiques émergent en ce qui concerne les systèmes comptables.

Soit le groupe acquéreur impose ses outils, ses règles de fonctionnement, sans se préoccuper des systèmes comptables existants. Il s'agit d'une politique d'intégration risquée dans la mesure où le choc culturel peut être important pour les collaborateurs de l'entreprise acquise qui doivent s'adapter à de nouvelles méthodes de travail. Le risque est alors majeur de susciter de l'incompréhension, voire de perdre des compétences avec des départs. Un risque de rupture d'autant plus important lorsque l'écart est trop important entre les systèmes comptables de l'acquéreur et ceux de l'acquis.

Soit le groupe acquéreur a une approche intégrative plus consensuelle. Il maintient les systèmes comptables de l'entreprise acquise en l'état. Dans ce cas, il doit procéder à une analyse de l'existant afin d'identifier les « bonnes pratiques de gestion » pour les intégrer éventuellement dans ses systèmes comptables. Cela n'est pas neutre au niveau de l'intégration dans la mesure où pendant ce temps d'observation, d'analyse, il est nécessaire de trouver des solutions pour intégrer et agréger certaines informations, ne serait-ce que celles permettant de satisfaire aux contraintes de gestion d'un groupe coté.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S. (2007), Analyses de représentations et de discours in Méthodes de recherche en management, (Eds, Thietart R.A. et coll.), Dunod, Paris
- Barabel M., Schier G., Teboul T. (2008), Les fusions d'entreprise sur la corde raide, L'Expansion Management Review, N° 129, p. 28-36
- Bardin L. (2007), L'analyse de contenu, PUF Editions, Paris
- Buono A.F., Bowditch J.L. (1989), The Human Side of Mergers and Acquisitions Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, U.S.A.
- Cartwright S., Cooper G.L. (1993), The rôle of Culture Comptability in Successful Organizational Marriage, Academy of Management Executive, Vol. 7, N° 2
- Chatterjee S., Lubatkin M.H., Schweiger D.M., Weber Y. (1992), Cultural differences and shareholder value in related mergers : linking equity and human capital, Strategic Management Journal, Vol. 13, p. 319-334
- Degos J-G., Leclère D. (1999), Vingt ans de contestation du modèle comptable, Comptabilité-Contrôle-Audit, Les vingt ans de l'AFC, p. 199-210
- Evrard-Samuel K. (2000), Une nouvelle approche des conséquences humaines et organisationnelles des fusions, Actes Conférence de l'AIMS
- Evrard-Samuel K., Roux-Dufort C. (2001), Fusions-acquisitions : de la gestion de crise au pilotage du changement, in Stratégies Actualité et futurs de la recherche, Vuibert, Paris
- Koenig G., Meier O. (2001), Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste, Management, Vol. 4, N° 1, p. 23-45
- Larsson R. (1990), Coordination of action in mergers and acquisitions, Lund University Press
- Levant Y. (2000), Typologie des systèmes de contrôle organisationnel et performance des opérations d'acquisition, Comptabilité Contrôle Audit, Vol. 6, N° 2, p. 77-96
- Malekzadeh A.R., Nahavandi A. (1988), Acculturation in Mergers and Acquisitions, Academy of Management Review, Vol. 13, N° 1, p. 79-90

- Marks P.H, Mirvis M.L. (1992), The human side of mergers planning : assessing and analyzing « fit », Human resource Planning, Vol. 15, N° 3, p. 69-92
- Meier O., Schier G. (2007), Fusions-acquisitions Stratégie Finance Management, Dunod, Paris
- Moisdon J.-C. (1997), Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation, Editions Seli Arslan, Paris
- Rawkin D., Howson P. (2006), Réussir une acquisition, Village Mondial, Paris
- Tort E. (2000), Regard sur l'organisation comptable des grandes entreprises en France, Comptabilité Contrôle Audit, Vol. 6, N° 1, p. 59-84
- Tort E. (2006), Les transformations des SIC en France Une vue d'ensemble, Revue Française de Gestion, n° 168-169, p. 303-319
- Vieira Pires M. (2008), 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<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management stratégique
- Wacheux F. (1996), Méthodes qualitatives de recherche en gestion, Economica, Paris
- Weber Y. (1996), Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions, Human Relations, Vol. 49, N° 9
- Yin R.K. (1994), Case Study Research, SAGE Publications, California, U.S.A.