



**HAL**  
open science

## Le Contrôle de Gestion dans les Fusions-Acquisitions Internationales : un Outil d'Intégration ?

Ludivine Chalенçon

► **To cite this version:**

Ludivine Chalенçon. Le Contrôle de Gestion dans les Fusions-Acquisitions Internationales : un Outil d'Intégration?. 34ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité " Comptabilité sans Frontières..The French Connection ", May 2013, Montréal, Canada. pp.1-20. halshs-00864098

**HAL Id: halshs-00864098**

**<https://shs.hal.science/halshs-00864098>**

Submitted on 20 Sep 2013

**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.

# ***LE CONTROLE DE GESTION DANS LES FUSIONS-ACQUISITIONS INTERNATIONALES : UN OUTIL D'INTEGRATION ?***

**Ludivine Chalençon**

Doctorante en Sciences de Gestion (titulaire d'un contrat doctoral)

Centre de recherche Magellan

IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3

ludivine.chalencon@univ-lyon3.fr

## **Résumé :**

Les fusions-acquisitions sont des opérations complexes et engageantes pour les entreprises qui les réalisent. Bien que leurs performances ne soient pas à la hauteur des objectifs fixés, le nombre d'opération paradoxalement croît d'année en année. Différentes explications ont été investiguées dans la littérature, la phase d'intégration étant souvent incriminée. En effet, durant la réalisation effective de l'opération, une réorganisation des structures s'opère et produit une redistribution des pouvoirs en place. Dans ce contexte, le contrôle de gestion peut constituer un pivot pouvant freiner mais également aider la réunion des entités.

Ainsi, ce papier se propose d'étudier l'importance du contrôle de gestion dans la mise en œuvre du processus d'intégration des fusions-acquisitions internationales et son incidence sur leurs réussites.

Mots clés : fusions-acquisitions internationales, phase d'intégration, contrôle de gestion, concept de distance.

## **Abstract:**

Mergers and acquisitions represent complex and very engaging operations for companies conducting them. Although their performance is frequently not meeting the objectives, their number paradoxically increases year by year. Several explanations have been investigated in the literature, the integration of the entities is often blamed. Indeed, during the accomplishment of the operation, the reorganization of structures occurs and there is a redistribution of the effective power. In this context, the management control may be able to become a pivot for the meeting of the entities.

Thus, this paper proposes to study the importance of management control in the accomplishment of the integration process of mergers and acquisitions and how it can lead to their success.

Key words: international mergers and acquisitions, integration phase, management control, the concept of distance.

## 1. Introduction

Depuis le début de l'année 2010, Schneider Electric a renforcé son assise dans son secteur d'activité et a élargi ses marchés grâce à une quinzaine de fusions-acquisitions impliquant des entreprises dans des zones géographiques très variées (Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud ou encore Asie). Cette stratégie poursuivie depuis la dernière décennie a permis à Schneider Electric d'acquérir une dimension mondiale et de saisir des opportunités de croissance principalement dans les marchés émergents, ce qui s'est traduit par le doublement de son chiffre d'affaires en six ans.

Une stratégie de développement s'appuyant sur la réalisation de fusions-acquisitions, telle que celle mise en œuvre par Schneider Electric, est utilisée de manière croissante par les entreprises. En effet, durant l'année 2010, ces opérations ont augmenté en nombre de 7,6% et en valeur de 19%, les fusions-acquisitions internationales s'étant même accrues en valeur de 36% (CNUCED, 2011). Or, bien que le groupe Schneider Electric illustre les bienfaits de la réalisation de fusions-acquisitions, la littérature met en avant les difficultés rencontrées pour mener à bien une fusion-acquisition. En effet, les auteurs identifient une très faible amélioration voire une baisse de la performance des firmes impliquées (Agrawal et al., 1992 ; Healy et al., 1992 ; Devos et al., 2009). Afin de tenter d'expliquer les résultats plutôt mitigés des fusions-acquisitions, les différentes étapes de ces opérations ont été investiguées. Jemison et Sitkin (1986) en dénombrent quatre principales : la recherche de la cible, l'analyse stratégique et financière, la négociation et l'intégration. La phase d'intégration est, dans de nombreux cas, identifiée comme la plus délicate dans la mesure où des incompréhensions peuvent naître, notamment en raison de différences culturelles, et où les enjeux de la compatibilité des systèmes deviennent cruciaux (Angot et Meier, 2000).

Très peu d'études se sont cependant intéressées, à notre connaissance, aux problématiques de contrôle de gestion dans le cadre de fusions-acquisitions internationales (Mereaux, 2011). Or, le contrôle de gestion a classiquement trois missions principales que sont l'identification des objectifs stratégiques, l'assurance que les ressources soient employées de manière efficiente et permettent de dégager les résultats escomptés, et la vérification que les missions incombant aux services opérationnels soient réalisées de manière efficace et efficiente (Anthony, 1988). Les problématiques de contrôle peuvent ainsi se trouver exacerbées en présence d'entreprises internationalisées. Ces dernières doivent piloter une structure étendue géographiquement, où peuvent se mêler différents modes de management et cultures organisationnelles. Dès lors, les fusions-acquisitions internationales constituent en ce sens un exemple très illustratif des difficultés générées par l'aménagement d'un système de contrôle de gestion qui soit adapté aux différentes structures en présence. Qui plus est, le contrôle de gestion peut se révéler être un outil d'aide à l'intégration des structures et de gestion des distances entre la cible et l'acquéreur.

Afin de mieux comprendre les enjeux du contrôle de gestion lors de la réalisation de fusions-acquisitions internationales, les caractéristiques actuelles de ces opérations et les problématiques de distances qu'elles engendrent seront étudiées. Puis, nous nous intéresserons au rôle clé pouvant être joué par le contrôle de gestion lors de la phase délicate d'intégration des structures parties à une fusion-acquisition internationale.

## **2. Fusions-acquisitions internationales : des opérations risquées nécessitant un contrôle de gestion adapté**

Suite à la globalisation des économies, l'expansion des entreprises à l'international et leur présence dans les pays émergents deviennent de plus en plus importantes. Une des voies choisies est la réalisation d'une fusion-acquisition, elle constitue la stratégie de développement à l'international la plus engageante. Ce haut niveau d'engagement, à l'origine de la réalisation de telles opérations, impacte le contrôle de gestion des entreprises, qui se doit alors d'intégrer différentes histoires et cultures d'entreprise dans son champ d'action. Aussi, le concept de distance peut être utilisé afin de caractériser les différentes dimensions pouvant être des freins à l'intégration d'entreprises parties à une fusion-acquisition. Après avoir souligné les évolutions de l'activité des fusions-acquisitions et l'importance de la phase d'intégration pour les performances dégagées, nous nous attacherons donc aux problématiques posées par les principales dimensions du concept de distance lors de la réunion de l'acquéreur et de la cible.

### **2.1. Dynamiques de l'activité des fusions-acquisitions internationales et enjeux de la phase d'intégration**

#### *2.1.1 Quelques chiffres sur les fusions-acquisitions*

Dans un contexte international en constante mutation, l'internationalisation des entreprises – i.e. le développement de leurs activités en dehors de leur pays d'origine – présente des risques (notamment en raison des mutations rapides pouvant s'opérer), mais peut aussi comporter des opportunités de croissance attrayantes (Mayrhofer et Urban, 2011). C'est pourquoi les entreprises semblent avoir recours de manière grandissante à ce type de développement à l'international. En effet, bien que la crise économique de 2008 ait très fortement ralenti le recours à ce type de rapprochement d'entreprises, elles sont de nouveau en croissance. L'année 2010 a été caractérisée par une recrudescence des opérations de fusions-acquisitions qui ont augmenté en nombre de 7,6% et en valeur de 19% (BCG, 2011). Les opérations internationales enregistrent une reprise notable : elles se sont accrues en valeur de 36% en 2010 et participent donc fortement à la hausse globale des opérations de fusions-acquisitions (CNUCED, 2011). En 2011, les fusions-acquisitions internationales ont augmenté de 53% pour s'établir à un montant global de 526 milliards de dollars, grâce notamment à la hausse du nombre de *megadeals* (CNUCED, 2012). Ainsi, selon une étude menée par le CNUCED (2012) 42% des entreprises souhaitant se développer à l'étranger devraient avoir recours à une fusion-acquisition en 2014.

En outre, il convient de souligner que la tendance au niveau des groupes français est légèrement différente. Depuis 2009, le nombre de fusions-acquisitions est stable (551 en 2009, 557 en 2010 et 567 en 2011) (PwC et ARFA, 2012). De 1999 à 2010, 22% de ces rapprochements ont été réalisés avec des entreprises allemandes (PwC et ARFA, 2012), ce qui place la France au cinquième rang des investisseurs en Allemagne. Parallèlement, 30% du nombre de fusions-acquisitions en Allemagne a été réalisé par des groupes français, ce qui place l'Allemagne au troisième rang des investisseurs en France.

Les fusions-acquisitions internationales sont donc, pour une grande partie, réalisées avec des entreprises frontalières. Néanmoins, la part des opérations réalisées dans les pays en

développement est grandissante, particulièrement celles engagées dans les pays BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) où les entreprises réalisent désormais 15,1 % de leurs fusions-acquisitions (cf. Tableau 1).

Tableau 1 : La répartition géographique des fusions-acquisitions établies par les firmes multinationales en 2011 (en %)

Région/Pays	Fusions-acquisitions*
<b>Pays développés</b>	<b>69%</b>
Union Européenne	36%
<i>dont Royaume-Uni</i>	9%
<i>dont Allemagne</i>	5%
<i>dont France</i>	3%
Amérique du Nord	22%
<i>Etats-Unis</i>	16%
<i>Canada</i>	6%
Japon	1%
Autres pays développés	6%
<b>Pays en développement</b>	<b>25%</b>
Afrique	2%
Amérique latine et Caraïbes	7%
<i>dont Brésil</i>	2%
<i>dont Mexique</i>	1%
Asie	15%
<i>dont Chine, Hong Kong</i>	4%
<i>dont Inde</i>	2%
Autres pays en développement	1%
<b>PECO et CEI**</b>	<b>5%</b>
<i>dont Fédération de Russie</i>	4%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

\* Chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise rachetée par région/pays

\*\* Pays d'Europe Centrale et Orientale et Communauté des Etats Indépendants

Source : A partir des chiffres fournis par la CNUCED (2012), p. 181-184.

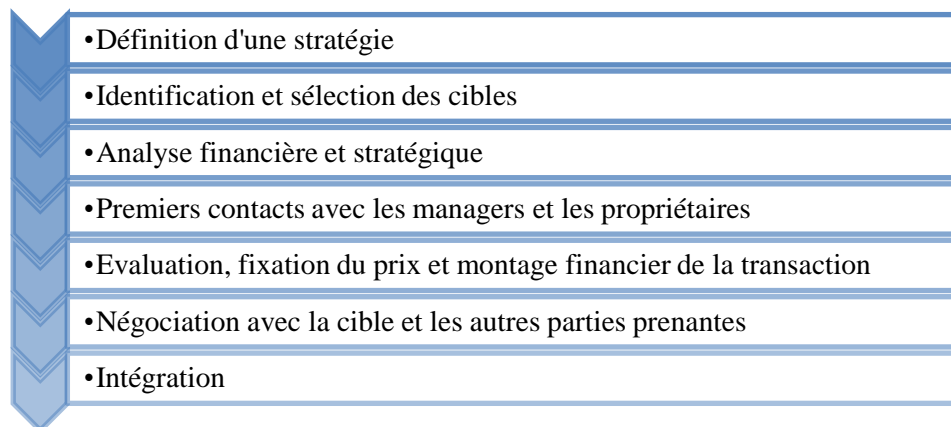
Une part importante des travaux considère que l'objectif de la mise en œuvre des fusions-acquisitions est la performance : la performance anticipée de ces opérations étant dans de nombreux cas un facteur clé pour justifier la mise en œuvre d'une opération (Meier et Schier, 2009). Or, les nombreuses recherches réalisées sur ces opérations font état de résultats en-deçà des objectifs fixés, avec des taux d'échec pouvant excéder 50% selon les études (Buckley et Ghauri, 2002 ; Calipha et al., 2010 ; Schoenberg, 2006).

Alors même que les études sont plutôt mitigées quant à l'impact des fusions-acquisitions sur la performance des entreprises, elles se sont pourtant fortement développées et reprennent actuellement un rythme de croissance soutenu ; la performance intervenant toujours comme une justification de leur mise en œuvre. La littérature essaye d'expliquer ce paradoxe en tentant de déterminer tant d'autres motivations à leur réalisation et d'autres méthodes de calcul de la performance, que les causes pouvant expliquer ces résultats au sein des différentes phases du processus d'acquisition. Dans le cadre de ce papier, nous nous focalisons sur les enjeux de la phase d'intégration.

### 2.1.2 Phase d'intégration : une ennemie et une alliée de la réussite des fusions-acquisitions internationales

Les fusions-acquisitions sont des phénomènes engageants et complexes dans la vie d'une entreprise. Parmi les modes d'internationalisation pouvant être mobilisés par les entreprises, les fusions-acquisitions constituent l'un des modes les plus engageants dans le sens où elles revêtent un caractère quasi-irréversible. Le terme « fusion-acquisition » regroupe deux grands types de rapprochement d'entreprises. Sudarsanam (2010, p. 3) les définit de la manière qui suit : « Dans une fusion, les entreprises se regroupent afin de combiner et partager leurs ressources dans le but d'atteindre ensemble leurs objectifs. Les actionnaires des entreprises unifiées demeurent copropriétaires de l'entité combinée. Une acquisition ressemble plus à un accord autonome prévoyant qu'une entreprise acquière les actifs ou les actions d'une autre et que les actionnaires de l'entreprise achetée cessent d'en être propriétaire. Dans une fusion, une nouvelle entité peut être constituée du regroupement d'un ensemble d'entreprises qui fusionnent, alors que, dans une acquisition, l'entreprise acquise devient la filiale de l'acquéreur ». Le caractère engageant de ce mode d'internalisation traduit ainsi une stratégie durable de localisation hors du territoire d'origine de la firme, en présence de fusions-acquisitions internationales. Leur complexité se retrouve aussi bien sur le plan financier, stratégique ou humain (Dameron et Joffre, 2005). Bien que les premières phases de recherche de la cible, d'analyse stratégique et financière et de négociation soient déterminantes pour le devenir des entreprises, la phase la plus délicate est probablement celle de l'intégration des structures de l'acquéreur et de la cible (Cf. Figure 1).

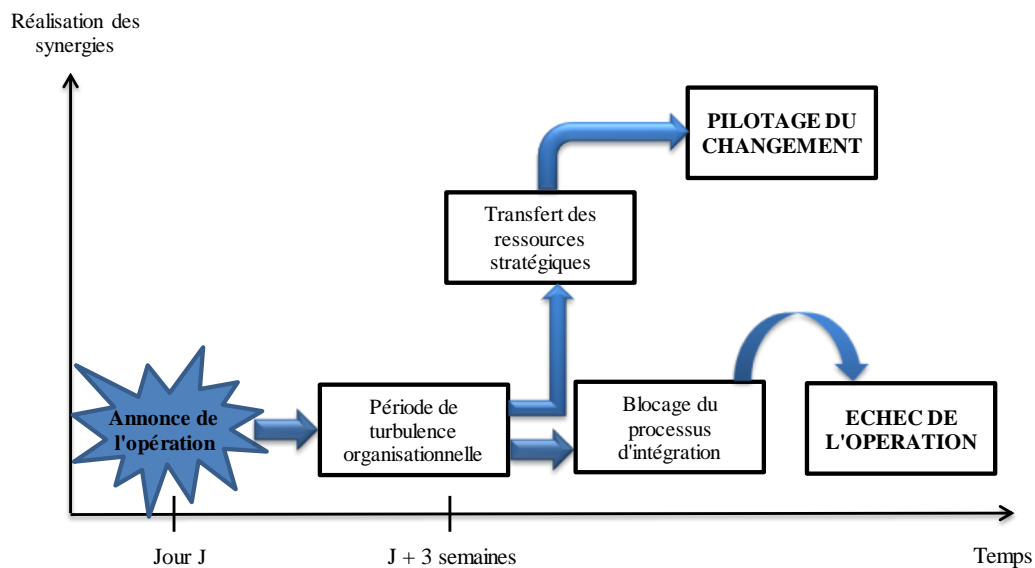
**Figure 1** : Les différentes phases d'une fusion-acquisition



Source : Réalisé d'après Véry et Schweiger (2001).

L'importance du processus d'intégration (Cf. Figure 2) dans la création de valeur d'une fusion est de plus en plus mise en avant depuis les études de Jemison et Sitkin (1986) et d'Haspeslagh et Jemison (1991). La phase d'intégration consiste à rassembler des structures auparavant indépendantes. Haspeslagh et Jemison (1991) la définissent comme étant « un processus graduel au cours duquel les individus de deux organisations apprennent à travailler ensemble et coopèrent afin de transférer leurs ressources stratégiques ».

**Figure 2 :** Les différentes phases du processus d'intégration d'une fusion-acquisition



Source : Evrard Samuel (2003 ; p. 47).

La notion d'intégration doit par ailleurs être précisée dans la mesure où elle peut revêtir trois principaux degrés dans son intensité (Haspelslagh et Jemison, 1991) :

- la préservation engendre une très faible intégration, l'acquéreur n'exerçant qu'un faible pouvoir décisionnel au niveau opérationnel. La cible bénéficie d'un fort degré d'autonomie et sa culture d'entreprise n'est que très peu impactée. L'acquéreur exerce une fonction de financeur de la cible et souhaite dégager une rentabilité élevée ;
- la rationalisation consiste à revoir les activités de l'acquéreur et de la cible afin de minimiser les coûts de production et d'exploiter au mieux les synergies résultant de ce rapprochement. Ces deux structures deviennent donc interdépendantes et la cible a une faible autonomie ;
- la symbiose souligne le caractère complexe de certaines fusions-acquisitions où les entreprises sont à la fois interdépendantes et ont un fort besoin d'autonomie. Un équilibre doit être trouvé entre la recherche de synergies et la préservation de la culture de la cible qui peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel.

Ainsi, selon la forme d'intégration choisie, la phase post-acquisition peut se révéler plus ou moins délicate. Les travaux portant sur cette thématique identifient dans nombre de cas la phase d'intégration comme étant la cause de l'échec de fusions-acquisitions et proposent alors des pistes permettant une meilleure intégration post-opération (Angot et Meier, 2000). Dès lors, la bonne mise en œuvre de la phase d'intégration est mise en relief comme étant l'un des leviers les plus efficaces de création de valeur des fusions-acquisitions (Demeure, 2000).

Concrètement, lors de fusions-acquisitions internationales, la phase d'intégration engendre la réunion de deux groupes de personnes n'ayant probablement jamais travaillé ensemble et ayant des méthodes de travail et des cultures différentes. Ainsi, Birkinshaw et al. (2000) décomposent le processus d'intégration en deux grands sous-processus : celui d'intégration des tâches dont dépendent les synergies opérationnelles et celui d'intégration des hommes essentiel à une convergence des cultures. Qui plus est, la notion de contrôle est omniprésente, surtout au sein de cible, où les craintes de perte de pouvoir et de contrôle vis-à-vis de

l'acquéreur représentent une inquiétude souvent relevée auprès des salariés. En cas d'échec d'une fusion-acquisition – i.e. qu'il n'y a pas d'amélioration des performances post-acquisition et que les objectifs fixés ne sont pas atteints –, la réunion des deux structures s'est probablement effectuée dans un climat tendu, peu propice à la mise en place d'une collaboration. La présence de conflits parfois très importants a amené certains auteurs à étudier la phase d'intégration à la lumière de la gestion de crise. De manière plus précise, ils considèrent que la phase d'intégration peut revêtir une « *dynamique de déstabilisation et de turbulence [qui] s'apparente fortement aux difficultés, réelles ou perçues, qui caractérisent les crises* » (Evrard Samuel 2003, p. 44). Il s'agit d'une crise dans le sens où de manière soudaine, l'environnement des salariés tant de la cible que de l'acquéreur est bouleversé et que planent des incertitudes sur l'organisation et les méthodes de travail de l'entreprise ; à cela s'ajoute l'obligation de travailler avec des personnes ne faisant initialement pas partie de l'entreprise, souvent distants géographiquement et d'une culture différente.

Par ailleurs, une bonne intégration est bien sûr essentielle pour les performances futures de l'acquéreur et de la cible et elle l'est d'autant plus si la méthode d'intégration choisie est la rationalisation ou la symbiose. Or, l'actualité et les recherches académiques sur les fusions-acquisitions mettent en relief la volonté de réalisation de synergies (de production, commerciales ou de recherches et développement, etc.) comme un des principaux moteurs de la réalisation de fusions-acquisitions (Hoberg et Philips, 2010) et démontrent qu'elles sont à l'origine de la création de valeur des fusions-acquisitions (Devos et al. 2009). De nombreuses entreprises devraient donc opter pour une intégration par rationalisation ou symbiose, i.e. que les enjeux d'une intégration réussie sont d'autant plus importants. Si la phase d'intégration a fait l'objet récemment d'une littérature abondante, les managers lui portent aussi une attention particulière et croissante. Ces derniers ont davantage tendance à prendre conscience des enjeux de la période post-acquisition de manière plus précoce afin de faciliter le rapprochement des entreprises. Ainsi, la phase d'intégration est une des clés de voûte de la performance des fusions-acquisitions : la présence de conflits compromettant fortement la probabilité de succès des opérations, là où une intégration réussie engage les entreprises sur la voie d'une bonne mise en œuvre de l'opération de fusion-acquisition à même d'accroître ses probabilités de réussite. Au demeurant, les enjeux au cours de la phase d'intégration liés à la mise en place d'un système commun ou à la cohabitation de différents systèmes deviennent concrets.

## **2.2. Concept de distance au cœur des problématiques d'intégration**

### *2.2.1 Distance et contrôle de gestion*

Le contrôle de gestion a pour principale vocation la traduction des objectifs stratégiques d'une entreprise en objectifs évaluables au niveau opérationnel, ce qui rend possible la décentralisation des entreprises. Il s'agit donc d'une frontière critique pour la bonne mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Au quotidien, cela suppose un contrôle du personnel et des résultats des différents départements à même d'assurer la détection tant des bonnes pratiques, que des dysfonctionnements. Dans ce second cas, des actions correctives pourront être déployées pour rétablir rapidement la situation et essayer de remplir les objectifs fixés par les dirigeants. Ainsi, en présence d'entreprises internationales, ces différentes étapes sont nécessairement impactées par la distance séparant le siège de ses implantations internationales



et particulièrement par la distance culturelle. L'essence du contrôle reposant sur la volonté de surveiller à distance, il trouve pleinement sa signification au sein de structure à envergure internationale (Bouquin et Schwarz, 2005).

Le concept de distance a été formalisé par Ghemawat en 2001 sous le terme « *CAGE (Cultural, Administrative, Geographic, Economic) distance framework* ». Ce concept a été mobilisé dans de nombreuses études s'intéressant aux choix d'internationalisation des entreprises et, particulièrement, à l'influence qu'il peut exercer lors de coopérations internationales. Ghemawat (2001, p. 137) a formalisé ce concept – en distinguant les dimensions culturelle, administrative, géographique et économique – suite au constat selon lequel « *les entreprises exagèrent régulièrement l'attrait des marchés à l'étranger, ce qui peut les conduire à des erreurs coûteuses* », d'où son souhait de proposer un cadre plus rationnel afin d'estimer les opportunités d'un marché étranger et d'évaluer l'impact de la distance sur l'implantation d'une entreprise sur un marché étranger selon son secteur d'activité et la particularité de sa production.

Tableau 2 : Composantes créant de la distance

<b>Distance Culturelle</b>	<b>Distance Administrative</b>	<b>Distance Géographique</b>	<b>Distance Economique</b>
Différentes langues	Absence de liens coloniaux	Eloignement physique	Différences de pouvoir d'achat
Différentes ethnies	Absence de partage de monnaie ou d'associations politiques	Absence de frontière commune	Différences en termes de coûts et de qualités de :
Ethnies et réseaux sociaux ayant peu de connections	Hostilités politiques	Absence d'accès maritime	- ressources naturelles
Différentes religions	Politiques gouvernementales	Taille du pays	- ressources financières
Différentes normes sociales	Faiblesses institutionnelles	Faiblesses des moyens de transport ou des réseaux de communication	- infrastructures
		Différences de climats	- approvisionnements
			- informations ou connaissances

Source : Traduit et adapté de Ghemawat (2001), p. 140.

Ces quatre dimensions se définissent de la manière suivante :

- la distance culturelle est l'écart entre deux cultures. Une culture peut être définie comme un système de normes, valeurs et croyances guidant les comportements des individus d'un même groupe. Autrement dit, « *la culture renvoie à l'univers de sens partagé par un groupe et mobilisé par chacun de ses membres pour interpréter les situations quotidiennes.* » (Chevrier 2004, p. 32). Le cadre conceptuel s'attache à des notions telles que la langue, l'ethnie, les réseaux sociaux, la religion ou encore les normes sociales ;

- la distance administrative porte sur la présence ou non d'une histoire commune (passé colonial par exemple), d'une même monnaie ou de différences entre les systèmes institutionnels et les politiques développées par les gouvernements. Contrairement à la

distance culturelle, cette dimension n'a que très peu été étudiée dans la littérature. Certaines études se sont intéressées aux conséquences que peut avoir l'environnement institutionnel sur les stratégies des entreprises (Delios et Henizis, 2003) ;

- la distance géographique désigne la distance physique séparant le siège des différentes filiales. Plus précisément, elle comprend aussi bien l'éloignement physique, la présence de frontières en commun, que la possibilité d'utiliser des moyens de communication et de transports performants. Les technologies de communication tendent à réduire artificiellement les distances entre les individus ; cependant, la distance géographique exerce toujours une influence forte sur les décisions prises par les entreprises. L'étude de Ragozzino et Reuer (2011) évalue ainsi l'impact de la dimension géographique sur l'asymétrie d'information, le risque de sélection adverse et les signaux liés à une introduction en bourse ;

- la distance économique met l'accent sur le pouvoir d'achat des consommateurs et le coût des ressources naturelles, financières et humaines ; le pouvoir d'achat des consommateurs étant considéré comme l'élément fondamental selon la littérature. Ainsi, la distance économique du pays d'origine par rapport au pays d'implantation impacte la décision d'investissement et le choix de management d'une entreprise (Yamin et Sinkovics, 2006) ;

Angué et Mayrhofer (2010, p. 13) ont ajouté une cinquième dimension au concept de distance en s'intéressant à la distance technologique qui « *correspond à l'écart entre les degrés de développement technologique des pays des partenaires* » ; autrement dit, l'écart en termes d'avancées technologiques et de dynamiques d'innovation. Les auteurs démontrent que la distance technologique a un impact négatif sur la propension des entreprises à réaliser des coopérations en recherche et développement.

### *2.2.2 Contrôle de gestion au sein des entreprises internationales*

L'importance de la distance culturelle peut être nuancée par la convergence des pratiques qui semble être constatée à travers l'adoption des dispositifs anglo-saxons, fondés sur des systèmes d'information et dont la première source de données est la comptabilité (Bouquin et Schwarz, 2005 ; Raffournier, 2011). Toutefois, de nombreuses études soulignent la persistance de la distance culturelle malgré l'accélération de la globalisation des marchés. Ainsi, à travers l'étude du groupe EADS (*European Aeronautic Defence and Space Company*), Barmeyer et Mayrhofer (2008) démontrent l'importance du management interculturel dans le processus d'intégration d'une fusion-acquisition transfrontalière et concluent qu'il permet d'accroître la probabilité de réussite des rapprochements d'entreprises.

Concernant plus précisément le contrôle de gestion, des particularités sont par exemple identifiées dans les cultures française, anglaise et allemande (Bouquin et Schwarz, 2005). Les entreprises françaises utilisent le contrôle de gestion comme moyen de surveillance et afin d'avoir une plus grande connaissance des différents départements au niveau de la direction. Elles se concentrent principalement sur le calcul du coût des produits. Leurs homologues anglo-saxons considèrent le contrôle de gestion comme un moyen de déléguer et de piloter une structure. Elles se focalisent davantage sur l'analyse des écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. Enfin, les entreprises allemandes voient le contrôle de gestion comme un moyen d'asseoir la compétitivité des entreprises grâce à la détermination et le respect d'un budget. Suivant les méthodes anglo-saxonnes, elles attachent une forte importance à l'analyse financière pour comprendre et mieux maîtriser les dysfonctionnements et les avantages compétitifs des entreprises.

La mise en œuvre du contrôle de gestion peut également s'avérer différente. Les entreprises françaises et allemandes utilisent des indicateurs à la fois financiers et non financiers. Une attention plus importante est portée à l'expertise détenue par les techniciens en matière de processus de production afin de déterminer si des modifications doivent être opérées. Les entreprises anglo-saxonnes accordent une attention importante à l'information comptable, tout en connaissant les limites de celle-ci. Le service de contrôle de gestion est un service à part entière qui travaille en étroite collaboration avec la comptabilité (source de l'information) et les services opérationnels, afin de déterminer rapidement des mesures correctives si nécessaire ou repérer des pratiques permettant une hausse de la performance. Ces différences expliquent pourquoi le contrôle de gestion regroupe des fonctions plus vastes dans les entreprises anglo-saxonnes (il lui revient de permettre la réduction des coûts) que dans les entreprises françaises et allemandes où l'accent est mis sur le calcul de coûts (la maîtrise des coûts relevant de la légitimité des techniciens).

En ne se focalisant que sur trois pays géographiquement proches et partageant une histoire commune, les différences en matière de perception et de mise en œuvre du contrôle de gestion sont bien présentes. Lors de la réalisation de fusions-acquisitions internationales, qui ne sont pas nécessairement transfrontalières, l'importance des distances entre les entreprises parties à une fusion-acquisition peut se révéler d'autant plus perceptible. De nombreuses études mettent ainsi en exergue l'importance de la prise en compte et de l'anticipation des enjeux de l'intégration de la cible pour la réussite d'une fusion-acquisition. Parmi ces enjeux, les problématiques de distance culturelle influencent donc la mise en œuvre des mécanismes de contrôle, lesquels assurent la détection des bonnes pratiques et des dysfonctionnements dans le processus de production permettant alors de réaliser des ajustements afin de tenter d'atteindre les objectifs découlant des stratégies globales. Qui plus est, Bouquin et Pesqueux (1999) considèrent la culture comme un mode de contrôle. Selon ces auteurs, cette prise en compte de la culture et de ses impacts possibles sur le contrôle de gestion permet d'aller plus loin que l'étude de la culture organisationnelle. En somme, l'intégration de la cible suppose une définition claire des objectifs et la mise en place d'un contrôle cohérent par rapport aux cultures de chaque entité et permettant de piloter le nouvel ensemble.

### **3. Défis du contrôle de gestion dans les fusions-acquisitions internationales**

Le contrôle de gestion intervient dans un environnement en constante mutation et désormais à dimension mondiale. Il doit s'adapter à des structures de plus en plus étendues géographiquement et dont les spécificités culturelles et institutionnelles sont nombreuses et complexes à appréhender. Dès lors, la mise en place d'un système de contrôle est de plus en plus délicate. La typologie des systèmes de contrôle proposée par Ouchi définit trois chemins particuliers que peuvent suivre les entreprises pour organiser leur système de contrôle. Enfin, la connaissance des particularités de ces derniers conjugués à l'effort de prise en compte de la distance devrait permettre la mise en place d'un système de contrôle plus efficient dans le sens où il serait plus adapté aux structures préexistantes. Le contrôle de gestion pourrait donc être dans ce sens un outil d'aide à l'intégration car il permet de mieux comprendre l'entreprise acquise.

### **3.1. Typologie des mécanismes de contrôle et compatibilité des systèmes de contrôle**

#### *3.1.1 Typologie des mécanismes de contrôle*

La définition du contrôle d'une organisation peut s'avérer complexe en raison des différentes significations que ce terme peut revêtir. Dès lors, l'éclatement de la chaîne de valeur des entreprises internationales peut intensifier les enjeux d'évaluation, de pilotage, de pouvoir et de circulation de l'information. Les entreprises ont recours à différents types de contrôle, principalement le marché, la bureaucratie et le clan (Ouchi, 1979, 1980). L'auteur considère qu'il s'agit de trois systèmes permettant l'organisation d'une entreprise et la satisfaction des intérêts des salariés et de la direction générale. Bien qu'un type de contrôle soit prédominant au sein d'une entreprise et reflète la philosophie de son système de contrôle global, il est commun qu'elle ait recours de manière conjointe à plusieurs types de contrôle selon le département ou la filiale où il est déployé. Ouchi précise que le déploiement d'un système de contrôle suppose des coûts, qu'il nomme coûts de transaction et définit de la manière suivante : « *un coût de transaction est n'importe quelle activité qui vise à rendre possible un échange interne entre les différentes parties prenantes, de telle sorte que la valeur donnée et la valeur reçue dans la réalisation de la transaction soient conformes aux attentes de chacun.* » (Ouchi 1980, p. 130). A ces trois types de contrôle correspondent trois cultures d'entreprise différentes qui influencent le niveau d'engagement des individus au sein de l'entreprise et qui déterminent le degré de contrôle à appliquer. Le choix de recourir à un type de contrôle particulier dépend donc en partie de la culture de l'entreprise.

#### *Le contrôle par le marché*

Le contrôle par le marché vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise, ce qui se matérialise par la volonté de minimisation des coûts et d'établissement de processus de production permettant de faire face à la concurrence et d'accroître les parts de marché. L'élément déterminant est ici le prix qui est établi par la confrontation de l'offre et de la demande et par comparaison aux autres biens et services équivalents sur le marché. Cela suppose la présence de prix de cession interne (ou prix de transfert), i.e. le découpage plus ou moins fin de l'entreprise en centre de profit (Autrey et Bova, 2012), soumis à un contrôle strict par les administrations fiscales (OCDE, 2012). Il implique aussi que la rémunération des salariés est fixée selon leur contribution au prix de vente, ce qui permet de faire converger les intérêts personnels et ceux de l'entreprise. L'exemple emblématique du département ayant le plus recours à cette forme de contrôle est celui des achats. Si le contrôle par le marché ne peut pas être utilisé globalement (impossibilité de déterminer la contribution précise de chacun au prix de vente, en raison de tâches complexes et interdépendantes ou encore parce que l'environnement incertain met à mal le principe de réciprocité à même d'éviter les comportements opportunistes), alors il est préférable de recourir conjointement au contrôle par la bureaucratie. Ce contrôle mixte privilégie le contrôle par le marché (plus efficace si les conditions énoncées sont respectées) et a recours, à titre subsidiaire, à un contrôle par la bureaucratie lorsque le contrôle par le marché ne s'avère pas suffisamment pertinent.

### *Le contrôle par la bureaucratie*

Le contrôle par la bureaucratie s'appuie sur les procédures (règlements, normes, budgets, coûts standards, etc.). Il faut tout d'abord souligner que le terme de « bureaucratie » n'est pas ici employé de façon péjorative. L'élément déterminant est la règle, établie par le manager en se fondant sur la performance actuelle et les améliorations à effectuer et qui spécifie l'objectif à atteindre. La collaboration entre les salariés et l'entreprise est favorisée tant au travers de la légitimité de la hiérarchie, que de la convergence de l'intérêt commun et des motivations personnelles. Dans le cadre d'une entreprise internationalisée, ce contrôle présente l'avantage d'avoir des procédures écrites et donc plus facilement diffusables. Il est cependant nécessaire de s'assurer que le contenu est compréhensible par tous et qu'ils véhiculent la même information quelle que soit la culture des filiales à qui elle est destinée. Le contrôle par la bureaucratie s'avère être un système efficient lorsque le contrôle par le marché n'est pas adapté, faute d'éléments de comparaison. Toutefois, le contrôle par la bureaucratie peut également être inefficient en raison de la fragilité du lien entre la contribution des salariés et leur rétribution. Dans cette configuration, Ouchi (1980) conseille le recours au troisième type de contrôle que constitue le clan.

### *Le contrôle par le clan*

Le contrôle par le clan suppose que le personnel partage les valeurs de l'entreprise. L'élément déterminant est ici le fort ancrage des objectifs à atteindre au sein des valeurs partagées par le groupe, ce qui permet de réduire nettement les coûts liés au contrôle et à la surveillance. Schein (1986, 2010) définit la culture organisationnelle comme un ensemble d'hypothèses identifiées par un groupe donné pour faire face à des problématiques d'adaptation externe et d'intégration interne. Le groupe partage un ensemble de valeurs, de croyances, de rituels et cérémonies, non formalisés, qui rythment l'organisation de l'entreprise. Par cette voie, les salariés ont le sentiment d'appartenir à même groupe qui conçoit son rôle dans la réalisation des objectifs de l'entreprise de manière similaire. Ce type de contrôle est le plus difficile à mettre en place et à faire perdurer dans le temps. Ceci se vérifie d'autant plus en présence d'entreprises internationalisées où les distances géographiques et culturelles compliquent les relations durables entre les salariés de différents sites et donc rendent difficiles le partage d'un système de valeurs et croyances communes. Le contrôle par le clan est dans de nombreuses structures le fondement du dispositif de contrôle mis en place. Il peut néanmoins être inefficient particulièrement en raison des difficultés de sa mise en œuvre et de son maintien dans le temps. En conséquence, une nouvelle forme de contrôle spécifique à l'entreprise pouvant s'appuyer sur des symboles, des rites et des cérémonies doit être mise en place ; Ouchi ne précise pas davantage cette alternative aux trois types de contrôle qu'il formalise.

En résumé, on peut citer la phrase suivante : « *en ce sens, le marché est comparable à une truite et le clan à un saumon, ces belles espèces sont très spécifiques mais requièrent des conditions particulières pour leur survie. En comparaison, le modèle de contrôle par la bureaucratie est un poisson-chat maladroit et laid, mais à même de vivre dans des environnements très différents et qui, en conséquence, domine les autres espèces.* » (Ouchi, 1979, p. 840). Cette citation traduit la position intermédiaire du contrôle par la bureaucratie qui offre un niveau d'efficacité très satisfaisant dans nombre de cas, sans pour autant nécessiter des conditions d'application particulièrement complexes.

### *3.1.2 Compatibilité des systèmes de contrôle*

Dans les phases en amont de la réalisation de l'opération, il convient de dégager globalement la stratégie des deux entreprises et de préciser les conséquences de l'intégration de la cible sur l'organisation et le poids de chacune des activités, ainsi que sur les objectifs de croissance. Dès lors, l'acquéreur doit avoir une connaissance étendue de la chaîne de valeur de la cible et appréhender ses processus de création de valeur. Lors de la réalisation d'une fusion-acquisition, se pose donc la problématique de la compatibilité des systèmes de gestion et de communication qui doivent parfois être repensés en conséquence. La littérature souligne fortement la nécessité d'une intégration planifiée en amont et déployée rapidement (Levant, 1999). Concrètement, cela peut générer une réorganisation des départements, une modification des procédures et, en conséquence, une transformation du contrôle au sein des structures. Il s'agit particulièrement de l'intégration des systèmes informatiques et de contrôle de l'acquéreur et de la cible, afin de faciliter leur communication et de réduire le sentiment d'incertitude quant à l'avenir, mais aussi de ne pas laisser l'opportunité aux réfractaires de mener des actions en défaveur de l'opération.

Les types et méthodes de contrôle utilisés peuvent aussi se retrouver bouleversés selon la politique d'intégration de l'acquéreur. Suite à une hausse de sa taille, l'acquéreur peut être amené à développer davantage un contrôle par le marché en ayant recours à un contrôle des résultats, la présence d'indicateurs de performance communicables à l'acquéreur et à la cible permettant une communication globale accessible à tous. La question de l'équilibre entre la conservation des mécanismes de contrôle actuels et leur évolution au sein de la cible et de l'acquéreur se pose alors. Cet enjeu est d'autant plus central que des missions diverses peuvent être adossées à la fonction de contrôle de gestion selon les entreprises (Lambert et Sponem, 2009) et par conséquent, au-delà des distances affectant l'acquéreur et la cible, la notion de contrôle de gestion peut être différente. L'une des problématiques les plus emblématiques est probablement celle du changement de contrôle dans la cible lorsqu'il s'effectuait par le clan (Ouchi, 1979, 1980). Ce type de contrôle se caractérisant par des procédures et des codes de conduites implicites, il complique l'accès à l'information pour l'acquéreur qui peut rencontrer des difficultés dans la compréhension des leviers de création de valeur de la cible. Parallèlement, il peut être difficile pour les membres de la cible de voir un nouveau type de contrôle se mettre en place, pouvant être éloigné de la culture du clan. Qui plus est, deux systèmes peuvent alors coexister, celui de la cible et celui établi suite à la fusion-acquisition (un contrôle par le clan au niveau d'un département et un contrôle par le marché imposé par l'acquéreur). Dans le cas d'une entreprise réalisant une fusion-acquisition internationale, cette expansion peut multiplier les niveaux hiérarchiques et intensifier les difficultés liées à la circulation de l'information entre les dirigeants et les opérationnels. Or, le contrôle de gestion a pour but de traduire les objectifs stratégiques de la direction en indicateurs de performance utilisables au niveau opérationnel. Si le système de contrôle n'est pas efficient, il y a alors une déconnexion entre ces deux niveaux de l'entreprise. En l'absence de mesure pertinente de la performance et d'une bonne compréhension du processus de production, le clan est le type de contrôle le plus approprié. En effet, si la surveillance des comportements et l'évaluation de la performance s'avèrent difficiles à mettre en œuvre et inefficaces, le contrôle s'exercera alors principalement grâce à un système de valeurs et de croyances commun.

Au demeurant, pour améliorer l'efficacité des types de contrôle utilisés, ces entreprises internationalisées ont recours fortement à des *reporting*, à même de donner une vision simplifiée et périodique des différentes entités ; à des visites régulières des sites étrangers, qui facilitent la prise de contact des acteurs et permettent aux managers d'améliorer leur connaissance du terrain ; et à l'audit managérial, qui permet de vérifier la mise en œuvre effective des méthodes de contrôle (Mayrhofer et Urban, 2011). Il est aussi à noter que la réalisation de fusions-acquisitions internationales peut engendrer des problématiques de contrôle nouvelles, telles que la surveillance du risque pays et/ou du risque juridique de la cible, nécessitant la création d'indicateurs et de procédures de contrôle renouvelés. En outre, Viegas Pires (2008) s'intéresse à l'impact de la culture sur l'intégration des systèmes de *reporting* du groupe AXA lors de l'acquisition de Nippon Dantai. Pour ce faire, il étudie deux éléments qui sont, d'une part, l'institution d'un rapport entre la fonction *reporting* de la filiale et celle de l'acquéreur et, d'autre part, le déploiement d'un *reporting* au sein de la filiale qui satisfasse les standards du groupe AXA en la matière. Selon cet auteur, le partage d'une même culture de métier peut être un facilitateur d'intégration (partage des techniques et du langage du secteur de l'assurance). Néanmoins, il met en relief que les pratiques peuvent être différentes et restent influencées par les caractéristiques des entreprises. Dès lors, les distances demeurent des éléments affectant la convergence des systèmes de contrôle de l'acquéreur et de la cible.

Les entreprises cherchent ainsi un équilibre entre ces différents types de contrôle et visent à mettre en place une méthode de contrôle appropriée et compatible avec celle qui était en place avant la réalisation de l'opération. Il est, en effet, préférable de laisser suffisamment d'autonomie à la cible pour ne pas compromettre ses avantages compétitifs et pour que les salariés ne ressentent pas une trop forte contrainte de la part de la direction. Ceci aurait pour effet d'augmenter les difficultés de la mise en place du nouveau système de contrôle et de risquer de fragiliser les avantages compétitifs de la cible, tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'un savoir-faire tacite et que l'organisation en place facilitait jusqu'alors l'esprit créatif des salariés. Parallèlement, il est nécessaire de mettre en place un système de contrôle à même de fournir suffisamment d'informations tant pour les managers, afin qu'ils puissent s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés et qu'ils soient en mesure de prendre des décisions rapides quel que soit le contexte dans lequel l'activité est entreprise, que pour la direction générale, afin qu'elle puisse être à même de connaître régulièrement la performance et les caractéristiques principales de ses activités.

Le contrôle de gestion d'une entreprise suppose donc de trouver un certain équilibre entre un excès et une insuffisance de contrôle, afin que le personnel travaille dans un climat de collaboration et que l'évaluation de la performance soit à même d'aider les dirigeants et les managers à assurer l'efficacité de la surveillance, du contrôle et du pilotage de la structure. Lors de sa réalisation effective, les risques que doit prendre en compte le système de contrôle de gestion à mettre en place résident, d'une part, dans la modification de la structure de pouvoir de l'entreprise et les réorganisations au niveau opérationnel et, d'autre part, dans la prise en compte des distances, principalement culturelles, entre l'acquéreur et la cible.

## 3.2. Contrôle de gestion comme facilitateur d'intégration ?

### 3.2.1 Impact de la mise en cohérence des systèmes de contrôle sur le déroulement de la phase d'intégration

La réalisation d'une fusion-acquisition est un véritable bouleversement tant dans la vie de l'acquéreur que de la cible qui intervient, dans nombre de cas, dans un climat d'incertitude et de méfiance vis-à-vis de l'avenir commun des deux entreprises. La structure de l'ensemble unifié suite à une fusion-acquisition doit être repensée selon l'intensité de l'intégration choisie. Quel que soit le choix fait en la matière, les conséquences seront tout au moins ressenties au niveau de la cible. Comme vu précédemment, l'acquéreur doit avoir une connaissance la plus approfondie possible du processus de production de l'entreprise afin de comprendre les avantages stratégiques de la cible et d'identifier les spécificités créatrices de valeur pour ne pas les fragiliser par la réorganisation de la cible.

La phase d'intégration pose concrètement la question de la mise en œuvre des systèmes de contrôle et de leur cohérence. Un nouveau système doit être mis en place afin de répondre aux besoins de contrôle du siège et des services opérationnels. Dans le cadre d'une fusion-acquisition nationale, la définition du système de contrôle n'est pas chose aisée dans la mesure où les entreprises ont une histoire et une culture d'entreprise propres à chacune des structures. Dans le cadre d'une fusion-acquisition internationale, la tâche est d'autant plus délicate qu'il s'agit au préalable de comprendre les différences culturelles des deux structures. Or, bien que les outils technologiques modernes facilitent les échanges à distance et créent des liens entre des structures, entre des groupes de personnes, une compréhension mutuelle des cultures en présence n'est pas aisée dans des contextes de distances géographiques importantes.

Les enjeux de l'intégration dans une fusion sont synthétisés dans le tableau 3. Selon l'intensité de l'intégration choisie par l'acquéreur lors de la réalisation d'une acquisition, les enjeux identifiés pour ce type d'opération peuvent être extrapolés à ceux associés aux fusions-acquisitions.

Tableau 3 : Enjeux de l'intégration dans une fusion

	<b>Fonction de coordination</b>	<b>Fonction de contrôle</b>	<b>Fonction de résolution de conflit</b>
<b>Intégration procédurale</b>	Concevoir des systèmes comptables et des procédures	Concevoir un système de contrôle de gestion	Supprimer les règles et les procédures contradictoires Rationaliser les systèmes
<b>Intégration physique</b>	Encourager le partage des ressources	Mesurer et gérer la productivité des ressources	Allouer des ressources Redéployer des actifs
<b>Intégration socio-culturelle et managériale</b>	Établir des rôles d'intégrateur Changer la structure de l'organisation.	Concevoir un système de récompense Désigner les responsabilités et l'autorité	Stabiliser le partage du pouvoir

Source : Shrivastava (1986).



Ce cadre d'analyse souligne la présence de trois formes d'intégration particulières (procédurale, physique et socio-culturelle, et managériale) et les met en lien avec trois fonctions devant être assurées par l'intégration (coordination, contrôle et résolution de conflit). L'auteur place ici le contrôle de gestion à la croisée de l'intégration procédurale et de la fonction contrôle. La mise en œuvre du contrôle de gestion, et tout particulièrement dans le cadre de fusions-acquisitions internationales, doit prendre en considération les différentes distances et particulièrement la distance culturelle. En effet, la mise en relief des conceptions différentes des concepts de contrôle et de contrôle de gestion au sein d'entreprises françaises, allemandes et anglaises laisse entrevoir les difficultés d'établissement de systèmes de contrôle, d'autant plus que l'on assiste à une croissance importante des opérations réalisées dans les pays en développement, principalement dans les pays BRIC, où la distance culturelle est plus importante qu'en présence des trois pays précités.

Il faut donc veiller à ce que le système de contrôle mis en place n'entre pas frontalement en contradiction avec celui existant, le risque étant de voir perdurer le système préexistant et que celui qui tente d'être mis en place ne soit utilisé qu'*a minima*. Au demeurant, la présence d'un système de contrôle non accepté par les salariés accentue les difficultés d'intégration des structures. En effet, il participe à alimenter la mauvaise compréhension entre les entités et peut parfois accentuer le sentiment de perte de pouvoir dans l'entreprise acquise. Granlund (2003) démontre clairement dans son étude que la sous-estimation des caractéristiques culturelles peut conduire à des conflits, ayant pour origine des conceptions différentes du contrôle de gestion ainsi que des difficultés de compréhension et de communication, et qu'ils participent à réduire la probabilité de succès de l'intégration d'entreprises fusionnant. L'anticipation des difficultés à la mise en œuvre du nouveau système de contrôle de gestion est donc essentielle, afin de favoriser son déploiement.

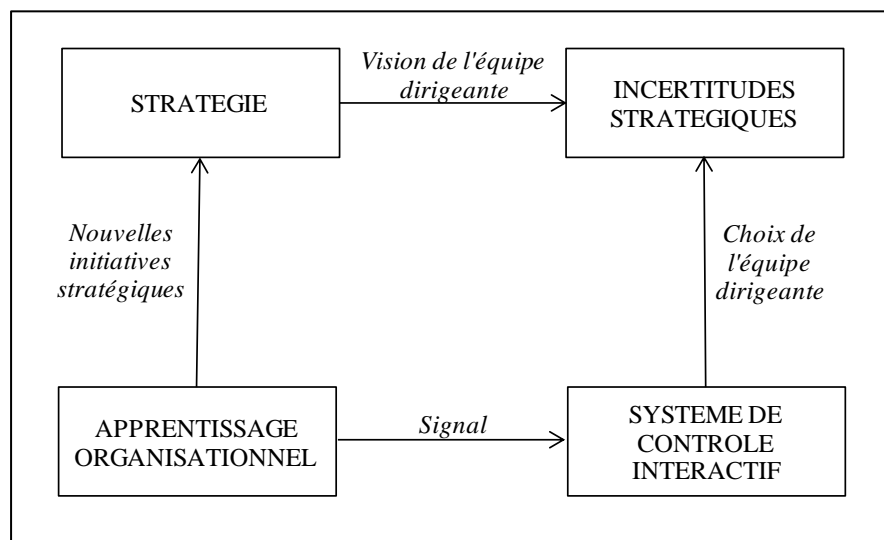
Dans la situation inverse, lorsque le système de contrôle a été pensé en amont par des personnes appartenant aux deux entités, sa cohérence et sa compréhension par tous sont grandement facilitées (Sargis Roussel, 2004). Si le plan d'intégration prend en compte les systèmes de contrôle préexistants ainsi que les distances culturelles et planifie la conduite du changement, une meilleure compréhension par les salariés des enjeux du système à mettre en place est ainsi permise. Par cette voie, les objectifs de la réalisation d'une fusion-acquisition internationale peuvent être mieux compris et l'incertitude concernant l'avenir peut être restreinte. La mise en place d'un système de contrôle cohérent suppose effectivement une réflexion sur les savoir-faire, les avantages compétitifs, les méthodes de travail et les différentes dimensions de la distance. Cette réflexion est à la fois essentielle au niveau du contrôle de gestion, mais elle l'est également pour le bon déroulement de la phase d'intégration. Le contrôle de gestion peut ainsi constituer un des premiers outils pour véhiculer les objectifs de l'équipe de direction et permet aussi une communication à l'ensemble des départements des résultats escomptés et obtenus au sein de l'entreprise. En conséquence, le système de contrôle de gestion peut être un outil d'aide à l'intégration dans le sens où il intègre des problématiques aussi bien stratégiques, opérationnelles et de répartition de pouvoir que culturelles.

### 3.2.2 Relations contrôle – stratégie – phase d’intégration

Dans la mesure où le système de contrôle doit assurer la traduction des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels, la littérature s’est intéressée aux interactions pouvant exister entre le contrôle de gestion et la stratégie des entreprises. Initialement, le contrôle de gestion a été considéré comme un outil d’application de la stratégie (Anthony, 1988). Dans le cadre de la réalisation de fusions-acquisitions, celui-ci peut permettre d’améliorer la communication entre les deux entreprises et d’accompagner les entreprises dans la phase délicate d’intégration.

Allant plus loin que cet objectif traditionnel du contrôle de gestion, Simons (1991 ; p. 50), considère qu’« *en utilisant un système de contrôle de manière interactive, les cadres supérieurs peuvent guider l’apprentissage organisationnel et ainsi discrètement influencer le processus de prise de décisions stratégiques pour toute l’entreprise* » (Cf. Figure 3). Dès lors, le contrôle de gestion pourrait également influencer la stratégie des entreprises en insufflant de nouvelles pistes stratégiques. Cette vision renouvelée répond aux critiques formulées classiquement au contrôle de gestion, considéré comme trop statique, fondé sur une régulation objectifs-moyens et un cloisonnement des responsabilités (Denis, 2003).

**Figure 3** : Relations entre contrôle de gestion et stratégie



Source : Traduit de Simons (1991 ; p. 50).

Dans cette perspective, le contrôle de gestion conserve ses prérogatives traditionnelles mais l’accent est mis sur sa capacité à accompagner le processus d’apprentissage et à proposer à l’équipe dirigeante de nouvelles stratégies. Dans le contexte de réalisation de fusions-acquisitions internationales, cette conception du contrôle de gestion accentue le rôle qu’il peut jouer durant la phase d’intégration au travers d’une meilleure compréhension des différentes distances pouvant impacter les relations de l’acquéreur et de la cible. Il va tout d’abord permettre la diffusion de la stratégie du groupe, mais aussi la remontée des modifications stratégiques à opérer et les difficultés rencontrées pouvant naître de la distance entre les structures. Autrement dit, il peut accompagner le changement et la dynamique d’apprentissage durant la phase d’intégration et influencer l’équipe dirigeante lors de la prise de décision des choix stratégiques. Le contrôle de gestion est par conséquent un pivot essentiel dans les entreprises et il peut être un outil d’aide à l’intégration d’une fusion-acquisition internationale, son efficacité pouvant être un des piliers de la réussite de l’opération.

## 4. Conclusion

Dans un contexte de globalisation des marchés, les entreprises acquièrent de manière croissante une dimension mondiale. La réalisation d'une fusion-acquisition est l'un des modes d'entrée privilégié par les entreprises et traduit une volonté de s'implanter durablement sur un marché. Dès lors, ces fusions-acquisitions internationales ont pour conséquence de réunir des entreprises, mais surtout des hommes de cultures différentes. Bien que ces opérations revêtent souvent un caractère transfrontalier, celles impliquant des entreprises de pays en développement tendent à s'accroître de manière significative, particulièrement dans les pays BRIC. Les distances entre l'acquéreur et la cible ont donc tendance à s'accroître. Ces propensions masquent toutefois des résultats en-deçà des objectifs fixés à la date de réalisation des fusions-acquisitions. Une part importante des études portant sur cette thématique considère que les problématiques d'intégration de l'acquéreur et de la cible en sont à l'origine. Rappelons qu'une fusion-acquisition est effectivement une décision stratégique très engageante pour les entreprises et que « *le plus haut niveau d'intégration est conçu comme étant relativement intrusif, impliquant un partage croissant de tous les types de ressources (financières, matérielles et humaines), l'adoption généralisée de l'organisation de l'acquéreur, le contrôle et la planification des systèmes et des procédures, et supposant l'absorption complète de la structure et une assimilation culturelle de l'entreprise acquise* » (Pablo 1994, p. 807).

Au cours de ce papier, nous avons étudié le rôle du contrôle de gestion au sein de la phase cruciale d'intégration. Le système de contrôle de gestion développé peut souvent être ressenti par les salariés comme étant inapproprié et inefficace par rapport à celui qui était initialement en place. Dans la mesure où il peut être rejeté, ce système de contrôle peut alors cohabiter avec l'ancien et constituer une charge de travail supplémentaire. Cette situation contribue à accroître les incompréhensions et les difficultés de communication liées à différentes dimensions de la distance. Dans un cas de figure inverse, le contrôle de gestion peut alors être une aide et non un frein à l'intégration. En effet, la mise en place d'un système de contrôle prenant en considération les spécificités de l'entreprise acquise, ses avantages compétitifs et les dimensions de la distance devraient être davantage acceptés par les salariés. Le contrôle de gestion participe ainsi à une meilleure intégration dans la mesure où il prend en compte les particularités des structures et où il constitue un premier outil développé post-acquisition. Le contrôle de gestion peut donc être un outil permettant une meilleure intégration des structures. Si tel est le cas, il sera probablement d'autant plus efficace, facilitant ainsi son rôle de transmission de l'information entre les services opérationnels et la direction générale.

## 5. Bibliographie

- Agrawal, A., Jaffe, J. F., Mandelker, G. N. (1992). The Post-Merger Performance of Acquiring Firms : A Re-examination of an Anomaly. *Journal of Finance* 47(4) : 1605-1621.
- Angot, J., Meier, O. (2000). Les leçons d'un échec. *Revue française de gestion* (131) : 129-135.
- Angue, K., Mayrhofer, U. (2010). Coopération internationale en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires. *M@n@gement* 13(1) : 1-37.

- Anthony, R.N. (1988). *The Management Control Function*. Boston, The Harvard Business School Press.
- Autrey, R. L., Bova, F. (2012). Gray Markets and Multinational Transfer Pricing. *Accounting Review* 87(2) : 393-421.
- Barmeyer, C., Mayrhofer, U. (2008). The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions : An analysis of the EADS group. *International Business Review* 17(1) : 28-38.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process : how the human integration and task integration processes interact to foster value creation, *Journal of Management Studies* 37(3) : 395-425.
- Boston Consulting Group (2011). *Riding the next wave in M&A – Where are the opportunities to Create Value ?*.
- Bouquin, H., Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité - Contrôle – Audit*, Numéro spécial « Les vingt ans de L'AFC », 93-105.
- Bouquin, H., Schwarz, R. (2005). Contrôle de gestion : l'Allemagne et la France face au modèle anglo-saxon. In *Management européen et mondialisation* (Eds, Kalika, M.). Dunod, 199-224.
- Buckley, P. J., Ghauri, P. N. (2002). Introduction. In *International Mergers and Acquisitions* (Eds, Buckley, P. J., Ghauri, P. N.). Thomson, 1-21.
- Calipha, R., Tarba, S., Brock, D. (2010). Mergers and acquisitions : a review of phases, motives, and success factors. In *Advances in Mergers and Acquisitions* (Eds, Cooper, C. L., Finkelstein, S.). Elsevier JAI 9 : 1-24.
- Chevrier, S. (2004). Le management des équipes interculturelles. *Management International* 8(3) : 31-40.
- CNUCED (2012). *World Investment Report 2012*. Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement, New York - Genève.
- Dameron, S., Joffre, O. (2005). Rapports coopératifs et diversité culturelle : le cas de la gestion post fusion Orange - France Télécom Mobile. *Finance Contrôle Stratégie* 8(3) : 51-76.
- Demeure, B. (2000). Fusion mode d'emploi. *Revue française de gestion* (131) : 119-125.
- Delios, A., Henisz, W. J. (2003). Policy Uncertainty and the Sequence of Entry by Japanese Firms, 1980-1998. *Journal of International Business Studies* 34(3) : 227-241.
- Denis J.-Ph. 2003, « Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective ago-antagoniste ». In *Perspectives en Management Stratégique* (Eds, Laroche, H., Joffre, P., Fréry, F.) tome IX : 317-343.
- Devos, E., Kadapakkam, P.R., Krishnamurthy, S. (2009). How Do Mergers Create Value ? A Comparison of Taxes, Market Power, and Efficiency Improvements as Explanations for Synergies. *Review of Financial Studies* 22(3) : 1179-1211.
- Evrard Samuel, K. (2003). Prévenir les difficultés post-fusion-acquisition en utilisant la gestion de crise. *Revue française de gestion* 29(145) : 41-54.
- Granlund, M. (2003). Management Accounting system integration in corporate mergers, a case study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 16(2) : 208-243.
- Haspeslagh, P. C., Jemison, D. B. (1991). Managing acquisitions : creating value through corporate renewal. *The Free Press: New York, États-Unis*, 416 p.
- Healy, P. M., Palepu, K. U., Ruback, R. S. (1992). Does corporate performance improve after mergers?. *Journal of Financial Economics* 31(2) : 135-175.

- Hoberg, G., Phillips, G. (2010). Product Market Synergies and Competition in Mergers and Acquisitions: A Text-Based Analysis. *Review of Financial Studies* 23(10) : 3773-3811.
- Jemison, D., Sitkin, S. (1986). Corporate Acquisitions : A Process Perspective. *Academy of Management Review* 11(1): 145-163.
- Lambert, C., Sponem, S. (2009). La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie. *Comptabilité Contrôle Audit* 15(2) : 113-144.
- Levant, Y. (1999). Le système de contrôle organisationnel : un facteur clef de succès des opérations de F/A. 20<sup>ème</sup> Congrès de L'Association Française de Comptabilité, France.
- Mayrhofer, U., Urban, S. (2011). *Management international. Des pratiques en mutation*. Pearson Education, Paris.
- Meier, O., Schier, G. (2009). *Fusions-acquisitions – Stratégie, Finance, Management*. 3<sup>ème</sup> édition, Dunod.
- Mereaux, J.-P. (2011). Fusions-acquisitions et systèmes comptables : une approche typologique acculturative. Doctorat en sciences de gestion, Paris : Conservatoire National des Arts et Métiers.
- OCDE (2012). *The comments received with respect to the discussion draft revision of the special considerations for intangibles in chapter vi of the oecd transfer pricing guidelines and related provisions*. Organisation for economic co-operation and development centre for tax policy and administration.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science* 25(9) : 833-848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly* 25(1) : 129-141.
- Pablo, A. (1994). Determinants of acquisition integration level: a decision-making perspective. *Academy of management Journal* 37(4) : 803-836.
- PWC et ARFA (2012). *Les opérations M&A des groupes français en période de crise*.
- Raffournier, B. (2011). Discussion de « La crise de la normalisation comptable internationale, une crise intellectuelle ». *Comptabilité Contrôle Audit* 17(1) : 165-170.
- Ragozzino, R., Reuer, J. J. (2011). Geographic distance and corporate acquisitions : signals from IPO firms. *Strategic Management Journal* 32(8) : 876-894.
- Sargis Roussel, C. (2004). Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances. *Revue française de gestion* 30(149) : 85-99.
- Schein, E.H. (1986). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4<sup>ème</sup> édition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schoenberg, R. (2006). Measuring the Performance of Corporate Acquisitions : An Empirical Comparison of Alternative Metrics. *British Journal of Management* 17(4) : 361-370.
- Shrivastava, P. (1986). Post merger integration. *Journal of business strategy* 7(1): 65-76.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems, *Strategic Management Journal* 12 (1) : 49-62.
- Sudarsanam, S. (2010). *Creating value from mergers and acquisitions*. 2<sup>nde</sup> édition, FT: Prentice Hall.
- Very, P. et Schweiger, D.M. (2001). The acquisition process as a learning process : Evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals, *Journal of World Business* 36(1) : 11-31.
- Viegas 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, Nice.