



**HAL**  
open science

# INTEGRATION DES SYSTEMES COMPTABLES DANS LES FUSIONS-ACQUISITIONS : UNE APPROCHE TYPOLOGIQUE ACCULTURATIVE

Jean-Paul Mereaux

► **To cite this version:**

Jean-Paul Mereaux. INTEGRATION DES SYSTEMES COMPTABLES DANS LES FUSIONS-ACQUISITIONS : UNE APPROCHE TYPOLOGIQUE ACCULTURATIVE. Comptabilité sans Frontières..The French Connection, May 2013, Canada. pp.cd-rom. hal-00996776

**HAL Id: hal-00996776**

**<https://hal.science/hal-00996776>**

Submitted on 26 May 2014

**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.

# ***INTEGRATION DES SYSTEMES COMPTABLES DANS LES FUSIONS-ACQUISITIONS : UNE APPROCHE TYPOLOGIQUE ACCULTURATIVE***

**Jean-Paul MEREAX**

Maître de conférences

Université de Reims - REGARDS

[jp.mereaux@univ-reims.fr](mailto:jp.mereaux@univ-reims.fr)

**Résumé** : Cet article sur le management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions repose sur l'étude de vingt-deux opérations de fusions-acquisitions réalisées entre 1992 et 2007 par quatre groupes, cotés ou non, opérant dans des secteurs différents (distribution, vins et spiritueux, champagne, sidérurgie). L'analyse des données est effectuée en utilisant la cartographie cognitive pour les entretiens et la matrice chronologique pour les autres données recueillies (observation directe, études de documents in-situ et externes). Les résultats montrent des approches différenciées et non linéaires selon les groupes acquéreurs. En s'inspirant des modèles d'acculturation, nous proposons une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

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

**Abstract**: This paper on the management of the accounting systems in the mergers-acquisitions rests on the survey of twenty-two operations of mergers-acquisitions achieved between 1992 and 2007 by four groups, quoted or no, operating in different sectors (distribution, wines and spirits, champagne, steel industry). The analysis of the data is done while using the cognitive mapping for the interviews and the chronological matrix for the other introverted data (direct observation, survey of documents on site and external). The results show the differentiated approaches and non linear according to the groups purchasers. While being inspired by the acculturation models, we propose a typology of the accounting systems integration in the mergers-acquisitions.

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

## Introduction

Les fusions-acquisitions sont au cœur des préoccupations des dirigeants des entreprises d'une part parce qu'elles constituent un des éléments clés de la croissance externe et d'autre part parce qu'elles suscitent l'intérêt des investisseurs qui y voient, notamment pour les groupes cotés, un moyen d'augmenter la valeur de l'entreprise. Pour les chercheurs, le sujet est vaste et touche à de nombreuses dimensions de la vie des entreprises : stratégie, juridique, finance, organisation, ressources humaines, système d'information...

L'attrait de la communauté scientifique sur cette thématique de recherche se trouve renforcé par la nécessité de comprendre pourquoi certaines opérations de fusions-acquisitions sont créatrices de valeur et d'autres destructrices de valeur<sup>1</sup>. Ceci les conduit à rechercher et à identifier les raisons de ces échecs et une littérature abondante (Shrivastava, 1986 ; Haspelagh et Jemison, 1991 ; Cartwright et Cooper, 1992 ; Marks et Mirvis, 1998 ; Evrard-Samuel, 2003 ; Navatte et Schier, 2008) s'est développée au fil des années se focalisant plus particulièrement sur les dimensions organisationnelles et ressources humaines de la phase post-acquisition, une des deux phases des fusions-acquisitions, qui ne figure pas parmi les priorités du vendeur et de l'acheteur lors de la phase de négociation (Meier et Schier, 2009).

Si ces travaux se situent dans une perspective généraliste, c'est-à-dire sans se focaliser sur un domaine ou une fonction de l'entreprise, d'autres chercheurs ont axé leurs recherches sur d'autres aspects plus spécifiques de l'intégration tels que les systèmes de contrôle (Levant, 2000), le management des N.T.I.C. (Blanchot, 2000), l'intégration des systèmes d'information (Brunetto, 2006) ou les relations entre culture des métiers et intégration des systèmes de reporting (Viegas Pires, 2008).

A contrario, l'intégration des systèmes comptables<sup>2</sup> n'a été que peu traitée à ce jour puisque nous n'avons relevé dans la littérature que quelques publications (Jones, 1985 ; Granlund, 2003, Yazdifar et *al.*, 2008) sans que ces travaux ne fassent référence ou ne proposent un cadre conceptuel permettant d'analyser différentes configurations organisationnelles. Ces recherches montrent que le frottement entre deux cultures différentes au niveau des systèmes comptables peut être source de difficultés potentielles qu'il va falloir résoudre dans le cadre de la phase post-acquisition. Or, ces frottements peuvent être assimilés aux phénomènes d'acculturation, concept issu de l'anthropologie et des travaux de Berry (1989). Le modèle développé par Berry et repris par d'autres chercheurs (Maleksadeh et Nahavandi, 1988 ; Cartwright et Cooper, 1992 ; Elsass et Viega, 1994 ; Marks et Mirvis, 1998) suggère que nous ne sommes pas exclusivement dans une relation dominant-dominé où l'acquéreur impose systématiquement ses règles de fonctionnement à l'entreprise acquise et qu'il peut y avoir plusieurs configurations possibles au niveau de la gestion de la phase post-acquisition (l'intégration, l'assimilation, la séparation et la déculturation).

Dès lors, sur la base d'une adaptation aux systèmes comptables de ces modèles d'acculturation, nous proposons une typologie acculturative à l'issue d'une recherche qualitative conduite auprès de quatre groupes ayant réalisé vingt-deux opérations de fusions-

---

<sup>1</sup> Un recensement des études effectuées par Pautler (2003) a montré que nombre d'opérations de fusions n'ont pas généré les succès attendus.

<sup>2</sup> Les systèmes comptables, composés des deux sous-systèmes comptabilité financière et comptabilité de gestion sont ici envisagés dans leur triple dimension : organisationnelle, technique et ressources humaines.

acquisitions, afin de répondre à notre question de recherche. : « Comment les groupes acquéreurs « managent » les systèmes comptables pendant la phase post-acquisition des fusions-acquisitions ?

Pour répondre à cette question, nous dressons dans une première partie une brève revue de littérature de l'intégration dans les fusions-acquisitions en présentant ses dimensions organisationnelle, culturelle et ressources humaines mais aussi les travaux sur les systèmes comptables. Dans une deuxième partie, nous exposons la méthodologie retenue dans le cadre de cette recherche. Enfin, dans la troisième et dernière partie, nous présentons la typologie construite en s'inspirant des modèles d'acculturation.

## **1. Une synthèse de la littérature sur l'intégration dans les fusions-acquisitions**

Certains chercheurs ont axé leurs recherches sur la dimension organisationnelle en étudiant les relations entre l'acquéreur et l'acquis pendant la phase post-acquisition. En effet, une opération de fusion-acquisition peut avoir des conséquences organisationnelles différentes selon les logiques d'intégration<sup>3</sup>. Un autre courant de recherche s'est penché sur la dimension ressources humaines et culturelle de l'intégration dans les fusions-acquisitions dans la mesure où ces opérations, qu'elles soient amicales ou inamicales, provoquent des chocs culturels au sens perte de repères culturels plus ou moins importants en fonction des ajustements mutuels opérés entre les organisations. Enfin, par rapport à notre objet de recherche, nous exposons les travaux plus spécifiquement centrés sur l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

### **1.1 La littérature centrée sur la dimension organisationnelle de l'intégration**

Au niveau de la dimension organisationnelle, l'intégration peut varier en fonction du niveau d'intégration ou du degré de proximité stratégique entre l'acquéreur et l'acquis, ce qui induit des processus d'intégration différents.

Ainsi, Koenig et Meier (2001) se sont inspirés des travaux de Haspelagh et Jemison (1991) qui ont montré que l'approche retenue en matière d'intégration dépendait de deux facteurs : le besoin d'interdépendance stratégique et le besoin d'autonomie organisationnelle. Ils ont développé un modèle centré sur les approches d'intégration qui se traduisent par quatre situations d'intégration possibles : préservation, symbiose, holding et absorption. Koenig et Meier ont axé leurs recherches sur l'insertion symbiotique en mettant en évidence qu'une approche rationaliste n'était pas appropriée dans une situation requérant davantage de souplesse afin de combiner les forces et faiblesses de l'acquéreur et de l'acquis. Leroy (2003), dans le prolongement des travaux de Marks et Mirvis (1998) qui ont mis plusieurs configurations organisationnelles possibles (absorption, préservation, combinaison, transformation, fusion inversée) selon le niveau plus ou moins important des changements apportés chez l'acquéreur et chez l'acquis plusieurs logiques, met en évidence en étudiant les

---

<sup>3</sup> Selon Leroy (2003), l'intégration peut être définie comme la mise en place d'une nouvelle organisation consistant à mettre en phase et à combiner les fonctionnements et les systèmes des entreprises impliquées.

fusions horizontales nationales ou transfrontalières réalisées par sept groupes quatre configurations d'intégration : coordination, absorption, combinaison et création. L'approche de Giroud et Dumas (1997) est différente puisqu'elle distingue non pas des configurations organisationnelles mais trois modalités d'intégration : l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe. Giroud souligne que les deux premières peuvent générer des problèmes de distance, de décalage et de dissociation et produire une détérioration de la relation de collaboration pendant la phase de post-acquisition. La solution passe par l'intégration conjointe mais celle-ci nécessite l'engagement d'acteurs des divers niveaux de l'organisation à sa conception et à sa réalisation.

Evrard-Samuel (2003) a également porté son attention sur le processus d'intégration en considérant que certains phénomènes observés pendant la phase post-acquisition peuvent, par analogie, être assimilés à des situations de crise pendant laquelle il faut gérer les problèmes culturels, de communication, de structure, de comportement et de pouvoir. Ce chercheur propose une nouvelle modélisation du processus d'intégration qui peut être découpée en deux étapes : la première qui suit l'annonce de l'opération, qui constitue une étape transitoire, certes très courte, de la phase d'intégration qui peut revêtir les contours d'une situation de crise et qu'ils qualifient de turbulence organisationnelle et la deuxième, la phase intégration proprement dite. Dès lors, pendant la deuxième phase, deux situations peuvent émerger, soit une situation de crise, soit un pilotage du changement réussi.

Dans le prolongement de cette synthèse de la dimension organisationnelle de l'intégration dans les fusions-acquisitions, nous présentons une brève littérature sur la dimension culturelle et ressources humaines de l'intégration.

## **1.2 La littérature centrée sur la dimension culturelle et ressources humaines de l'intégration**

Selon Egg (2000), une fusion ou une acquisition entraînent des modifications au niveau de la répartition du pouvoir dans les entreprises acquises, ce qui n'est pas sans conséquences sur les activités des salariés qui doivent s'adapter à des méthodes et des styles de management différents. Il précise que la gestion des personnels et des ressources humaines n'est pas dépendante des outils mais davantage une affaire de philosophie et de principes d'action. Par conséquent, il faut être très vigilant sur les relations entre l'acquéreur et l'acquis pour éviter tout blocage. Dès lors, s'assurer la coopération des membres de la cible pour se l'approprier sans la détruire est essentiel pour réussir l'intégration comme le souligne Joffre (2007). D'où, l'idée de traduction d'une perception différente de la relation acquéreur-acquis dans le discours des dirigeants en utilisant l'expression « fusions entre égaux » qui doit susciter l'adhésion des salariés en instaurant un climat de confiance. Joffre préconise de ne pas se limiter au seul processus de synergie (prévoir et se préparer) mais de prendre en compte le processus de structuration (clarifier et rassurer) et le processus social (s'accorder). Pour favoriser la confiance entre l'acquéreur et l'acquis, Melkonian et *al.* (2006) montrent, à partir de l'étude de la fusion Air France-KLM, que l'exemplarité comportementale a un effet aussi important sur la volonté de coopérer des salariés que la justice distributive qui est définie comme le degré selon lequel les décisions liées à la fusion sont perçues comme justes par les salariés.

Missonier et Guallino (2004) partagent cette approche en soulignant que le style de management de l'acquéreur influence la stratégie d'intégration dans la mesure où le formalisme dans les relations avec l'acquis est plus ou moins accentué, ce qui peut rassurer les salariés et limiter le stress et l'incertitude post-acquisition. Guerrero (2004) étudie aussi le stress en phase post-acquisition en analysant l'attitude au travail des employés et en proposant de regrouper deux corpus théoriques, celui de la théorie du stress et celui de l'identité sociale. A partir d'une étude conduite sur cinq ans dans trois entreprises, elle montre que l'évolution des réactions diffère selon le contexte de l'acquisition et qu'elles ne sont pas nécessairement négatives. Si les salariés perçoivent positivement l'acquisition, les réactions seront favorables et auront des conséquences positives sur l'attitude des salariés. A l'inverse, une fusion hostile sera de nature à générer des attitudes négatives et ce d'autant plus si les salariés sont fortement attachés à leur culture organisationnelle. Steller et Rüling (2010) s'intéressent aussi au stress et notamment aux capacités des salariés à y faire face (coping) qui sont mises en œuvre à la fois sur le plan individuel et sur le plan organisationnel. Ces chercheurs proposent trois niveaux de prévention pour gérer le stress professionnel en phase post-acquisition : primaire (agir pour réduire ou éliminer les stressseurs potentiels tels que la méconnaissance de la culture de l'autre entreprise), secondaire (améliorer la conscience du stress et fournir les moyens d'acquérir des habiletés de réduction de l'impact du stress) et tertiaire (réhabiliter les personnes ayant souffert ou en souffrance de stress).

Un certain nombre de chercheurs ont plus particulièrement porté leurs efforts sur l'analyse de la culture pour proposer des explications aux succès et aux échecs dans les fusions-acquisitions. Pour analyser la culture, Evrard (1996) mobilise les travaux de Berry (1989) sur la notion d'acculturation qui est défini comme l'ensemble des changements résultant du contact continu et directs entre deux groupes culturels distincts. Selon les cas, quatre formes majeures : l'unification, l'assimilation, la séparation et la déculturation. A partir d'une étude de cas longitudinale, elle indique qu'un management proactif des aspects culturels est un facteur déterminant de l'intégration culturelle et que cela rend possible l'établissement d'un climat de confiance entre l'acquéreur et l'acquis. Poursuivant ses recherches, Evrard-Samuel (2000) montre que les problèmes culturels qui sont sous-jacents dès le début du processus de fusion sont la source de bien des difficultés de communication entre l'acquéreur et l'acquis qui entraînent des problèmes de comportement dès lors que les repères culturels sont remis en cause notamment lorsque l'acquéreur choisit comme mode d'acculturation l'unification.

Aldebert et *al.* (2010) s'appuient également sur les travaux sur les modes d'acculturation et plus particulièrement de Nahavandi et Maleksadeh (1988), d'Elsass et Viega (1994). Ils proposent sur la base de l'étude d'un cas une grille d'analyse du processus de changement culturel. Selon ces chercheurs, les deux entreprises étudiées ont évolué culturellement en phase post-acquisition passant de la phase préservation à la phase assimilation pour parvenir à la phase de transformation créatrice. L'évolution du marché a été l'élément déclencheur de ce changement culturel. L'étude réalisée par ces chercheurs montre que le changement ou la création d'une culture n'est pas raisonnable. Il faut du temps pour que les acteurs s'approprient une nouvelle culture.

Dans le prolongement des travaux relevant sur les dimensions organisationnelle, culturelle et ressources humaines, nous présentons les recherches plus spécifiques centrées sur l'intégration des systèmes comptables.

### **1.3 La littérature centrée sur l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions**

Le précurseur dans ce domaine est Jones (1985) qui a effectué une étude portant sur 30 organisations au Royaume-Uni ayant réalisé des acquisitions significatives ou qui avaient été acquises. Ils montrent que certains outils de gestion tels que les comptes et rapports mensuels sont devenus de plus en plus incontournables au cours des deux premières années rejoignant ainsi la budgétisation qui était l'outil dominant ante-acquisition. La taille joue également un rôle important au niveau des outils mis en place dans les entreprises acquises notamment dans les plus petites. Cependant, pour certains outils tels que la gestion de la trésorerie et la budgétisation, l'effet taille ne joue plus puisque toutes les entreprises acquises perdent une partie de leur autonomie.

Jones souligne que la rigidité des acquéreurs est forte quant au processus budgétaire et au processus d'élaboration des comptes, ce qui explique la rapidité des changements organisationnels qui interviennent dans les trois à quatre premiers mois de l'acquisition. Les travaux de Jones montrent également que les systèmes comptables jouent un rôle beaucoup plus important que prévue en phase post-acquisition et que des changements inappropriés dans le management des systèmes comptables ont eu des effets indésirables considérables. En effet, la mise en place d'outils de gestion chez l'acquis est génératrice de résistance qui peuvent prendre plusieurs formes telles que le délai de mise en œuvre, le blocage, le manque de ressources pour mettre en œuvre ces changements ou la démission. Jones note qu'il y a un lien très étroit et même une interdépendance entre ces résistances et les problèmes post-acquisition au niveau des systèmes de comptabilité de gestion.

Granlund (2003) a effectué une étude de cas sur l'intégration des systèmes comptables lors d'une fusion de deux entreprises de même taille qui avaient des cultures et des systèmes de comptables différents. Il a comparé les résultats de ses travaux avec ceux obtenus par Jones et constaté à l'inverse, par exemple, que les outils de gestion de l'acquéreur ne sont pas considérés comme incontournables après l'acquisition et que l'approche retenue en matière d'intégration des deux systèmes comptables a consisté en une combinaison des meilleures pratiques. De ce fait, dans cette fusion, la relation dominant-dominé semble moins présente, ce qui apparaît comme différent par rapport aux travaux de Macintosh et Scapens (1990), cité par Granlund, qui indiquent que les systèmes comptables sont aussi des ressources centrales utilisées pour la domination et le contrôle, qu'ils créent et recréent des zones formelles de responsabilité et rendent les gens responsables de leurs actions. La comptabilité de management légitime aussi la domination, c'est-à-dire le droit des supérieurs de tenir leurs subordonnés responsables. Granlund met ainsi en évidence que si les buts de l'opération ne sont pas clairement explicités, notamment que l'opération de fusion-acquisition est perçue par les employés de l'entreprise acquise comme strictement financière, l'adhésion des collaborateurs de l'entreprise acquise sera moins forte. Il ne faut pas sous-estimer les conflits culturels notamment liés à des approches différentes en matière de contrôle de gestion des activités des groupes de production ou de la difficulté de parler une « langue commune », ce qui peut déstabiliser l'organisation et par voie de conséquence le développement des systèmes comptables. Ses travaux montrent aussi le rôle prégnant d'individus dominants, le contrôleur groupe dans le cas étudié, dans le processus d'évolution des systèmes comptables.

Yazdifar et al. (2008) se sont également attachés, tout comme Jones et Granlund, à montrer dans le cadre d'une étude de cas dans le secteur de la chimie comment se déroule l'intégration des systèmes comptables au niveau de l'ampleur des changements imposés par l'acquéreur à l'acquis mais ils ont intégré en sus dans leur analyse une approche multi-institutionnelle afin d'expliquer l'impact des facteurs politiques, culturels et institutionnels. Ils constatent des incompatibilités entre les pressions institutionnelles et les pressions techniques, ce qui conduit à un découplage des pratiques oscillant entre l'officiel et l'officieux, ce qui rend l'intégration moins aisée et est source de tensions entre l'acquéreur et l'acquis notamment lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre de nouvelles techniques.

Ces recherches montrent que le frottement entre deux cultures différentes au niveau des systèmes comptables peut être source de difficultés potentielles qu'il va falloir résoudre dans le cadre de la phase post-acquisition. Nous pouvons assimiler ces frottements aux phénomènes d'acculturation au sens de Berry (1989). C'est l'approche que nous retenons en propose un cadre conceptuel d'analyse des différentes situations de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Nous croisons deux modèles, ceux de Marks et Mirvis (1998) et Berry (1989) respectivement centrés sur l'intégration organisationnelle et sur l'intégration culturelle (cf. figure 1).

Changements organisationnels et culturel chez l'entreprise acquise	Elevés	<p><b>Absorption</b></p> <p>L'acquéreur impose ses systèmes comptables à l'entreprise acquise</p>	<p><b>Combinaison</b></p> <p>L'acquéreur et l'entreprise acquise collaborent ensemble à l'évolution des systèmes comptables</p>
	Faibles	<p><b>Séparation</b></p> <p>L'acquéreur et l'entreprise acquise conserve leurs systèmes comptables</p>	<p><b>Adoption partielle inversée</b></p> <p>L'acquéreur adopte les systèmes comptables de l'entreprise acquise</p>
		Faibles	Elevés
		Changements organisationnels et culturels chez l'acquéreur	

**Figure 1 : Modèle général de synthèse de l'analyse de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions**

Si les changements apportés aux systèmes comptables de l'acquéreur sont faibles, ils seront plus importants chez l'entreprise acquise ce qui aura pour conséquence de mettre sous pression ces collaborateurs afin qu'ils acceptent de nouvelles méthodes de travail, qu'ils les assimilent. Nous nous situons alors dans une logique d'intégration absorption. Ainsi, à titre d'exemple, la mise en place des procédures comptables de l'acquéreur contraint les collaborateurs de l'entreprise acquise à modifier leurs méthodes de travail dans le cadre de la phase post-acquisition.

A contrario, dans le cas de la combinaison, les changements induits par l'intégration des systèmes comptables sont équivalents dans les deux entreprises, ce qui devrait faciliter l'adhésion des collaborateurs des deux entreprises concernées. Il peut s'agir d'une évolution

conjointe des systèmes comptables. Dans ce cas, il est possible d'opter pour une juxtaposition des systèmes comptables existants quand l'un des deux partenaires dans l'opération a une des deux composantes qui est particulièrement performante (exemple : un système comptabilité de gestion développé avec une gestion budgétaire et une comptabilité analytique détaillée).

Une autre situation peut être constatée qui résulte de changements mineurs chez l'acquéreur et l'entreprise acquise : la séparation. Chacun conserve ses systèmes comptables et le groupe acquéreur se montre bienveillant vis-à-vis de l'entreprise acquise et ce d'autant plus que celle-ci conserve une certaine autonomie de gestion.

Il est également possible d'envisager une autre situation qui produira des conséquences bien différentes : l'adoption partielle inversée. Dans ce cas, ce n'est pas l'entreprise acquise qui connaîtra le plus de changements mais l'acquéreur qui importera certains éléments de leurs systèmes comptables. Ceci peut « déstabiliser » les collaborateurs de l'acquéreur si la conduite du changement n'est pas anticipée. Ils perdent leurs points de repère et subissent ces changements comme ceux de l'entreprise acquise dans le cadre de la logique absorption.

Nous remarquons que selon l'importance des changements organisationnels opérés soit chez l'acquéreur, soit chez l'entreprise acquise, la logique d'intégration des systèmes comptables sera différente. En effet, si ces changements organisationnels sont élevés chez l'entreprise acquise et faibles chez l'acquéreur, la logique absorption prédominera. A l'inverse, si les changements organisationnels sont élevés chez l'acquéreur et faibles chez l'entreprise acquise, c'est la logique adoption partielle inversée qui prévaut. Il est également possible que ces changements soient aussi élevés chez les deux parties prenantes de l'opération (l'acquéreur et l'acquis) ; c'est le cas dans la logique combinaison. Dans d'autres cas, chacun fonctionne séparément et les changements organisationnels sont faibles, de part et d'autres, d'où la logique de séparation.

Cela montre que nous ne nous situons pas uniquement dans une approche relationnelle dominant-dominé, au sens de Jemison et Sitkin (1986), mais qu'il peut y avoir des situations très différenciées selon les groupes. Ce modèle général est utilisé pour étudier l'intégration des systèmes comptables des entreprises acquises dans les quatre groupes étudiés que nous présentons ainsi que notre méthodologie de recherche en section 2.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Au niveau de la méthodologie déployée dans le cadre de cette recherche, nous présentons les cas étudiés, les méthodes mises en œuvre pour recueillir les données et les analyser.

### **2.1. La présentation des cas, support de notre recherche**

Nous avons privilégié la méthode des cas dans la mesure où elle est particulièrement bien adaptée pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent (Wacheux, 1996). Notre recherche est qualitative avec un contact prolongé et/ou intense avec un terrain ou une situation de vie (Miles et Huberman, 2005) matérialisé par une observation non participante. Notre recherche portant sur les fusions-acquisitions et le management des systèmes comptables dans le cadre de la phase post-acquisition, nous avons recherché et sélectionné des entreprises qui étaient parties

prenantes dans une opération de cette nature afin de constituer notre échantillon de base. Lors de cette phase de recherche, nous n'avons pas opéré de sélection mais nous nous sommes inscrits dans une logique de recensement d'opérations de fusions-acquisitions. Pour cela, nous avons conduit nos investigations entre août et novembre 2007 en centrant nos recherches sur des groupes ou entreprises dont le siège social pouvait se situer en région Champagne-Ardenne et qui ont réalisé ces dernières années des opérations de fusions-acquisitions. Cette recherche nous a permis de recenser 34 entreprises parties prenantes dans 49 opérations de fusions-acquisitions. Dans le cadre d'une recherche qualitative et plus généralement dans toute recherche, le chercheur est soumis à des contraintes de délai et par conséquent, est obligé d'effectuer des choix. Comme le souligne Pires (1997, p 121), « dans ces cas, lorsqu'on sait qu'on ne peut pas tout prendre, l'idée qu'on doit choisir ou sélectionner une partie de l'ensemble nous amène automatiquement à penser en terme d'échantillon, on associe cette notion essentiellement à l'idée de choix ou de sélection ». Sur quelle base choisir les cas ? La liste des entreprises faisait apparaître des entreprises dans lesquelles nous avons déjà eu des contacts professionnels, ce qui facilite l'accès au terrain. Pourquoi ? Dans une recherche qualitative, une confiance doit s'instaurer entre le chercheur et ses interlocuteurs sur le terrain permettant l'échange d'informations (Wacheux, 1996).

Nous avons également souhaité constituer un échantillon hétérogène d'entreprises ayant réalisé des opérations de fusions-acquisitions selon les critères suivants :

- Etudier des opérations de fusions-acquisitions concernant des entreprises opérant dans le même secteur d'activité ou dans des secteurs d'activité différents. Pourquoi ? Les pratiques d'intégration au niveau de la phase post-acquisition peuvent être similaires dans un même secteur d'activité en fonction de la proximité stratégique (Napier, 1989 ; Haspelagh et Jemison, 1991). Au niveau des systèmes comptables, le secteur d'activité a un impact sur le degré de centralisation (Tort, 2000) ;
- Etudier une ou plusieurs opérations mettant en relation des entreprises cotées ou non cotées en bourse. Pourquoi ? Les contraintes liées à la cotation en bourse d'une entreprise ne sont pas sans effet sur les systèmes comptables avec l'application du référentiel IAS/IFRS ;
- Etudier une ou plusieurs fusions et une ou plusieurs acquisitions. Pourquoi ? Une fusion ou une acquisition a des conséquences juridiques différentes (Chadefaux, 2003) qui ne sont pas neutres sur les systèmes comptables.

Le choix s'est ainsi porté sur quatre groupes correspondants à ces critères et pour lesquels l'accès au terrain était possible (cf. tableau ci-après) :

<b>Groupe acquéreur</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Chiffre d'affaires consolidé en million €</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Nombre d'acquisitions réalisées</b>
VINI	Groupe familial indépendant non coté	Vins et spiritueux	225	805	7 de 1992 à 2007
DISTRI	Groupe non coté contrôlé par une société	Distribution professionnelle	100	625	6 acquisitions de 2000 à 2007 1 fusion en 2004

	d'investissement				
SIDER	Filiale d'un groupe coté	Sidérurgie	325	563	3 en 2005 et 2006
CHAMP	Groupe coté	Champagne	389	606	5 de 1996 à 2007

**Tableau 1 : Les groupes sélectionnés dans le cadre de notre recherche**

## 2.2. Le recueil des données

Notre démarche exploratoire est basée sur des méthodes multiples de collecte de données : entretiens semi-directifs avec les responsables financiers du groupe acquéreur et des entreprises acquises, étude de documents internes in-situ, observation directe non participante et étude de documents externes. Le premier entretien semi-directif avec le responsable financier du groupe acquéreur (directeur financier du groupe, directeur des comptabilités, secrétaire général,...) a été axé sur les pratiques en matière d'opérations de fusions-acquisitions et plus spécifiquement dans le domaine des systèmes comptables. Cet entretien d'une durée comprise entre 1 h 15 et 2 h 30, enregistré et complété de prises de notes, a été conduit avec un guide d'entretien.

Nous avons également conduit un deuxième entretien semi-directif à l'aide d'un guide d'entretien afin de mieux comprendre la structure des systèmes comptables des entreprises étudiées qu'il s'agisse de l'entreprise acquéreur ou de l'entreprise acquise. Les thèmes évoqués sont issus en partie des travaux de Tort (2000, 2006) qui a réalisé plusieurs enquêtes sur les caractéristiques des systèmes comptables des entreprises. Cet entretien d'une durée comprise entre 1 h 15 à 1 h 45 a fait l'objet d'un compte rendu détaillé transmis à nos interlocuteurs pour validation. Dans notre souci de triangulation et de multiplier les sources d'information (Yin, 1994), nous observons également des pratiques sur place.

Dans cette optique, nous avons consulté des documents in-situ sur l'organisation comptable et financière (organigramme, nombre de salariés, travaux réalisés, répartition, sous-traitance, ...), les informations produites (états, destinataires, périodicité, ...), matériels, progiciels ou logiciels utilisés, liens avec les autres sous-systèmes (production, commercial, .....

Dans deux groupes étudiés (DISTR, VINI) et plus particulièrement dans trois entreprises acquises par le deuxième groupe (CD, PL et DO), nous avons eu la possibilité de découvrir le fonctionnement de l'entreprise en effectuant une observation directe d'une durée comprise entre 1 à 2 jours. Cela nous a permis de visualiser l'utilisation de certaines applications (exemple : mise à jour de tableaux de bord, paramétrage budgétaire,...) et surtout, avec ce contact terrain, de mieux nous imprégner des pratiques antérieures ou postérieures à l'acquisition.

Nous avons complété notre collecte de données en consultant les rapports annuels des années 2006 et 2007 de deux groupes, CHAMP et SIDER afin d'obtenir des informations supplémentaires sur les perspectives stratégiques, les différentes activités de ces groupes, les comptes annuels, le contrôle interne et l'évolution de l'organisation. Pour les deux autres

groupes (DISTRi et VINI), nous nous sommes appuyés sur deux mémoires professionnels, qui nous ont permis de mieux appréhender l'organisation de l'entreprise.

Après cette présentation de l'approche retenue en matière de collecte de données, nous exposons les méthodes utilisées afin d'analyser les données.

### **2.3. L'analyse des données**

Le choix de la méthode d'analyse des données est fortement dépendante des matériaux collectés. Dans le cadre de notre démarche de recueil de données, nous avons collecté des matériaux très divers (compte-rendu d'entretiens, procédures, tableaux de bord, reporting, rapports d'activité, cartographie de systèmes d'information, organigramme,...). Au niveau de l'exploitation des comptes-rendus des entretiens, nous avons privilégié la cartographie cognitive. Pour élaborer la carte cognitive de chaque responsable financier, nous avons repéré dans le compte-rendu de l'entretien les unités d'analyse, c'est à dire les assertions comprenant des relations du type « concept A/lien/concept B » (Allard-Poesi et *al.*, 2007). Ce codage des données nous permet de mettre en évidence les différents concepts en termes de liens-causes-conséquences et de faire émerger ainsi les principaux concepts. Cela nous a permis de dresser la carte cognitive de chaque responsable financier.

Concernant les autres données, la matrice chronologique (Miles et Huberman, 2005) a été retenue comme méthode d'analyse des autres données recueillies par étude de documents in situ, par observation directe dans la mesure où nous souhaitons comparer les systèmes comptables avant et après acquisitions afin de mieux identifier la nature des changements réalisés. Les tableaux comparatifs des systèmes comptables avant et après acquisitions ont été adressés pour validation aux responsables financiers.

C'est sur la base de l'ensemble de ces informations analysées que nous avons distingué les approches retenues par les groupes acquéreurs en matière d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions et construit une typologie en s'inspirant des modèles d'acculturation.

## **3. Les caractéristiques de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions dans les quatre cas étudiés**

A partir de données recueillies par des voies multiples (entretiens, observation directe, étude de documents in-situ et externes), les résultats de notre recherche nous ont permis d'identifier les éléments clés du management des systèmes comptables au niveau de chaque groupe acquéreur. Nous avons constaté plusieurs situations :

- le groupe DISTRi impose systématiquement ses systèmes comptables aux entreprises acquises ;
- le groupe SIDER a une approche similaire à celle du groupe DISTRi, l'uniformisation des systèmes comptables des entreprises acquises.
- le groupe VINI a une approche plus consensuelle, oscillant entre absorption ou préservation, en fonction de l'entreprise acquise ;

- le groupe CHAMP a une approche multiple et plus originale : la préservation des systèmes comptables de l'entreprise acquise, l'adoption partielle des systèmes comptables de l'acquis et la combinaison de ses systèmes comptables avec ceux de l'entreprise acquise.

L'analyse tous groupes confondus montre que dans 64 % des cas (14 cas sur 22), les systèmes comptables des entreprises acquises ont été modifiés en profondeur, que 32 % des cas (7 cas sur 22), les systèmes comptables des entreprises acquises ont été préservés et dans 4 % des cas (1 seul cas sur 22), les systèmes comptables de l'entreprise acquise ont été adoptés partiellement par le groupe acquéreur mais également combinés avec ses systèmes comptables.

Nous avons constaté que plusieurs facteurs peuvent expliquer les logiques d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions et produire des conséquences différentes, ce qui nous permet de mettre en évidence les caractéristiques de l'intégration dans les quatre cas étudiés qui sont ensuite mobilisées afin de dresser une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Nous avons distingué dans les quatre cas étudiés quatre logiques d'intégration : absorption, séparation, adoption partielle inversée et combinaison.

### **3.1. Les caractéristiques de la logique absorption**

Dans la logique absorption, le mode de gestion très centralisé du groupe acquéreur apparaît comme un déterminant important car il influence fortement le type d'approche retenue en matière d'intégration des systèmes comptables. En effet, si le groupe acquéreur avait déjà mis en place, avant l'acquisition, une organisation comptable et financière centralisée, il ne peut guère envisager de la modifier pour une entreprise acquise. Si on ajoute à cela l'utilisation d'un progiciel de gestion intégré par le groupe acquéreur, laisser de l'autonomie à l'entreprise acquise rend plus complexe la production des états de gestion groupe puisqu'il faut trouver le moyen de les intégrer.

Par conséquent, en phase post-acquisition, il ne peut envisager une autre approche que d'imposer ses systèmes comptables à l'entreprise acquise. Cette approche se trouve renforcée lorsque les entreprises sont de petite taille et que la gestion comptable et financière était externalisée avant l'acquisition, c'est-à-dire qu'elle est assurée pour l'essentiel (gestion juridique, sociale et fiscale, établissement des comptes annuels) par un cabinet d'expertise comptable.

La logique absorption peut également être due aux exigences des actionnaires et se traduire par la mise en place d'un reporting de gestion groupe. Dans ce cas, les groupes acquéreurs préfèrent imposer leurs systèmes comptables à l'entreprise acquise car la maîtrise des délais de production du reporting les y contraint.

Ces changements, comme ceux relatifs aux autres logiques d'intégration des systèmes comptables, ne sont pas neutres au niveau des conséquences. C'est somme toute assez logique puisque si le groupe acquéreur impose ses systèmes comptables, il ne laisse que peu d'autonomie à l'entreprise acquise. Par conséquent, en fonction du comportement de l'entreprise acquise, les conséquences sont plus ou moins marquées.

Si l'entreprise acquise se montre conciliante par rapport aux changements apportés à ses

systèmes comptables, elle acceptera bon gré mal gré les méthodes de travail ou les outils de traitement du groupe acquéreur. Dans ce cas, cela apparaît davantage comme de l'assimilation et facilitera l'intégration et par voie de conséquence réduit les risques d'échec dans les fusions-acquisitions même s'il ne faut pas occulter les ressentiments éventuels liés à ce type d'approche.

Par contre, il est possible que nous nous trouvions dans une situation de blocage dans la mesure où l'entreprise acquise refuse les changements proposés ou imposés par le groupe acquéreur. Ce refus d'assimiler les méthodes de travail pouvant se traduire éventuellement par des départs est caractéristique d'un phénomène de déculturation puisque l'entreprise acquise, et notamment ses salariés, se trouvent contraints et forcés sans autre alternative. Ils perdent leurs repères culturels car ils ne veulent pas s'intégrer dans une nouvelle entreprise, ce qui constitue pour eux, un nouveau groupe. Cette situation peut conduire à des échecs importants en matière d'intégration dans les fusions-acquisitions.

### **3.2. Les caractéristiques de la logique séparation**

Il est possible que le groupe acquéreur privilégie le statu quo en maintenant les systèmes comptables de l'entreprise acquise en l'état. En effet, si le groupe acquéreur a un mode de gestion peu centralisé ou qu'il n'assurait pas l'intégralité de ses travaux comptables, il préférera l'approche séparation. Les compétences des équipes et des systèmes comptables développés au niveau des entreprises acquises sont également autant d'éléments décisifs qui militent pour la séparation. Il est à noter que la structure capitalistique du groupe acquéreur exerce une influence sur cette approche.

Dans la mesure où l'actionnariat est familial, la pression est moindre en matière de production d'états de gestion (exemples : tableaux de bord, reporting), ce qui explique que le groupe acquéreur laisse plus d'autonomie aux entreprises acquises en matière d'organisation comptable et financière.

De même, dans un secteur d'activité avec des marges plus confortables comme dans celui du champagne, le groupe acquéreur ne cherche pas à uniformiser nécessairement les systèmes comptables afin de réaliser quelques économies (exemple : réduction des postes) en centralisant la gestion comptable et financière.

En faisant le choix de ne pas imposer leurs systèmes comptables à l'entreprise acquise et en préservant ainsi leur organisation administrative et comptable, l'approche managériale de ces groupes acquéreurs est plus consensuelle. Ils maintiennent en l'état les équipes en place et les méthodes de travail dans les entreprises acquises. Néanmoins, il est à souligner que cette situation, et c'est peut être l'inconvénient majeur, est peut être moins productrice d'intégration dans le nouveau groupe étant donné que chacun conserve sa propre identité sans nécessairement chercher à partager des valeurs communes. Elle peut à terme présenter des avantages puisque que les salariés de l'entreprise acquise ne manifestent pas le désir de partir en phase post-acquisition et qu'ils n'y pas perte immédiate de compétences, ce qui peut être très utile ensuite pour faire évoluer les systèmes comptables. Ce constat a été effectué dans un des groupes étudiés.

### **3.3. Les caractéristiques de la logique adoption partielle inversée**

Nous avons constaté que des systèmes comptables de l'entreprise acquise considérés comme performants par le groupe acquéreur sont déterminants pour préserver une certaine autonomie de gestion. Ils peuvent même conduire le groupe acquéreur à les adopter, même partiellement, quand il estime que les systèmes comptables ou certaines de ses composantes, sont supérieurs qualitativement aux siens. Il s'agit dans ce cas d'une adoption partielle inversée, au sens acquisition à l'envers. Dans cette approche, la compétence des équipes de l'entreprise s'avère déterminante puisque elle permettra d'accompagner le groupe acquéreur dans cette mutation de ses systèmes comptables.

Il est également à souligner que la pression exercée par les investisseurs est de nature à accélérer ce changement, et ce d'autant plus lorsque l'acquisition effectuée entraîne un changement de taille important et que le groupe acquéreur se trouve sous les feux des projecteurs de la communauté financière qui a besoin d'informations.

Cela n'est pas sans poser quelques problèmes au groupe acquéreur car il devient nécessaire de faire évoluer rapidement ses systèmes comptables et par voie de conséquence les méthodes de travail de ses équipes afin d'intégrer ces nouvelles contraintes. Dans ce cas, intégrer les bonnes pratiques de l'entreprise acquise permet de gagner du temps mais pour les collaborateurs du groupe acquéreur, il n'est pas toujours aisé de se sentir moins « performants » qu'on le présupposait.

### **3.4. Les caractéristiques de la logique combinaison**

Il est également envisageable de considérer que la combinaison peut se révéler une autre alternative possible traduire une forme d'intégration partagée. Elle est parfois rendue nécessaire lorsque le groupe est coté en bourse. Même si les systèmes comptables de l'entreprise acquise apparaissent comme plus développés que ceux du groupe acquéreur, il n'est pas possible de les adopter dans leur totalité compte tenu des contraintes réglementaires comptables liées au référentiel IAS-IFRS qui oblige à conserver son système comptabilité financière. Il peut ainsi y avoir pour un même groupe une double approche combinaison/adoption partielle inversée selon les composantes des systèmes comptables.

L'ensemble de ces réflexions nous permettent, en utilisant les résultats de notre recherche, de renseigner pour chacun des cas étudiés les déterminants et conséquences associées afin de dresser une synthèse des caractéristiques de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions (cf. figure 2).

<p>Changements organisationnels chez l'entreprise acquise</p>	<p>Elevés</p>	<p style="text-align: center;"><b>Absorption</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Principe</u></p> <p>L'acquéreur impose ses systèmes comptables à l'entreprise acquise (GA : DISTRI, SIDER et VINI)</p> <p style="text-align: center;"><u>Six déterminants clés</u></p> <p>Mode de gestion très centralisé du groupe acquéreur (DISTRI et SIDER) Gestion comptable et financière des entreprises acquises externalisée ante-acquisition (EA par le G.A. VINI : HB, LSS, S, SCIN) Entreprise de petite taille (EA par le G.A. VINI : HB, LSS, S, SCIN) Reporting de gestion groupe (GA : DISTRI) Progiciel de gestion intégré du groupe acquéreur (GA : DISTRI et SIDER) Pression actionnariale (GA : DISTRI)</p> <p style="text-align: center;"><u>Deux conséquences possibles</u></p> <p>Soit l'assimilation : acceptation forcée d'un changement de poste, des méthodes de travail ou de nouveaux outils de traitement de l'information comptable (E.A par le G.A. DISTRI : AS, DT, AB, DH, RY, LE, HT) (E.A. par le G.A. SIDER : LZ, ASM, PT) (E.A. par le G.A. VINI : HB, LSS, S, SCIN) Soit la déculturation : refus du changement et départ du directeur financier de l'E.A. HT (GA : DISTRI)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Combinaison</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Principe</u></p> <p>L'acquéreur et l'entreprise acquise collaborent ensemble à l'évolution des systèmes comptables (GA : CHAMP)</p> <p style="text-align: center;"><u>Cinq déterminants clés</u></p> <p>Pression accrue des investisseurs sur le G.A. CHAMP Référentiel IAS/IFRS obligatoire du G.A. CHAMP Travaux comptables externalisés du G.A. CHAMP Systèmes comptables développés de l'E.A. MB Compétence des équipes de l'E.A. MB</p> <p style="text-align: center;"><u>Deux conséquences possibles</u></p> <p>Soit l'intégration : acceptation d'un changement de poste, de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux outils de traitement de l'information comptable (E.A. MB) Soit la déculturation : refus du changement produisant une situation de blocage et pouvant conduire au départ des salariés du groupe acquéreur et de l'entreprise acquise (G.A. CHAMP et E.A. MB)</p>
	<p>Faibles</p>	<p style="text-align: center;"><b>Séparation</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Principe</u></p> <p>L'acquéreur et l'entreprise acquise conserve l'essentiel de leurs systèmes comptables (G.A. : VINI et CHAMP)</p> <p style="text-align: center;"><u>Six déterminants clés</u></p> <p>Mode de gestion peu centralisé du groupe acquéreur (G.A. : VINI et CHAMP) Travaux comptables externalisés du G.A. CHAMP Structure capitalistique du G.A. CHAMP Systèmes comptables développés des entreprises acquises par VINI (E.A. : CD, DO et PL) Compétence des équipes des entreprises acquises par VINI (E.A. : CD, DO et PL) Secteur d'activité à forte marge (G.A. : CHAMP)</p> <p style="text-align: center;"><u>Deux conséquences possibles</u></p> <p>Soit la séparation : management consensuel du groupe acquéreur avec maintien des équipes en place et des méthodes de travail dans les entreprises acquises (E.A. par le G.A. VINI : CD, DO et PL ; E.A. par le G.A. CHAMP : CP, CV, GC, SCLC) Soit la déculturation : départ du directeur financier d'une entreprise acquise en cas de refus du changement du périmètre des missions (E.A. : DO)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Adoption partielle inversée</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Principe</u></p> <p>L'acquéreur adopte partiellement les systèmes comptables de l'entreprise acquise (G.A. : CHAMP)</p> <p style="text-align: center;"><u>Trois déterminants clés</u></p> <p>Travaux comptables externalisés du G.A. CHAMP Systèmes comptables développés de l'entreprise acquise MB (G.A. CHAMP) Compétence des équipes de l'entreprise acquise MB</p> <p style="text-align: center;"><u>Deux conséquences possibles</u></p> <p>Soit l'intégration : acceptation d'un changement de poste, de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux outils de traitement de l'information comptable (E.A. MB) Soit la déculturation : refus du changement produisant une situation de blocage et pouvant conduire au départ des salariés du groupe acquéreur (G.A. CHAMP)</p>
		<p>Faibles</p>	<p>Elevés</p>
		<p>Changements organisationnels chez l'acquéreur</p>	

**Figure 2 : Les caractéristiques dans les quatre groupes étudiés de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions**

Ce tableau montre que les déterminants qui conduisent à une logique d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions sont différents d'un groupe à l'autre. Cependant, nous pouvons dégager selon la logique d'intégration des facteurs explicatifs et des conséquences qui nous semble prédominantes et que nous sommes susceptibles de retrouver dans d'autres opérations de fusions-acquisitions afin de dresser une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions.

#### **4. Proposition d'une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions**

Pour construire cette typologie, nous présentons pour chacune des logiques d'intégration les facteurs explicatifs et la conséquence principale en fonction de l'importance des changements organisationnels (faibles ou élevés) opérés chez l'acquéreur et chez l'entreprise acquise.

##### **4.1. Le mode d'intégration absorption**

Dans le cas de la logique d'intégration absorption, nous avons relevé six déterminants clé mais nous constatons que le déterminant mode de gestion très centralisé du groupe acquéreur s'avère décisif lorsqu'il s'agit d'envisager l'intégration des systèmes comptables de l'entreprise acquise.

En effet, dans deux groupes sur cas (DISTRI et SIDER), le mode de gestion centralisé a conduit à l'uniformisation des systèmes comptables de l'entreprise acquise alors que, par exemple, l'utilisation d'un progiciel de gestion intégré par le groupe acquéreur ne conduit pas systématiquement à cette uniformisation. Ainsi, le groupe VINI a un progiciel de gestion intégré mais n'impose pas toujours ses systèmes comptables aux entreprises acquises.

Par ailleurs, nous notons que si le reporting groupe influence l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions, il nous semble directement lié au mode de gestion centralisé puisqu'il faut, dans ce cas, disposer d'outils de gestion groupe afin de suivre l'activité des nouvelles filiales.

De même, la pression actionnariale exercée par la « maison mère » pousse le groupe acquéreur à centraliser la gestion comptable et financière afin d'être en mesure de réaliser des économies d'échelle à terme avec les fusions internes qui entraîneront la transformation des entreprises acquises en établissements.

Nous avons constaté aussi que si la taille de l'entreprise acquise ou l'externalisation ante-acquisition de sa gestion la gestion comptable et financière revêtaient un caractère important pour un groupe (VINI), elle n'apparaît pas comme un déterminant clé dans les trois autres groupes pour expliquer le mode d'intégration des systèmes comptables.

Certes, il ne faut pas nier ces « effet taille » ou « externalisation » mais il nous semble que c'est surtout la capacité des systèmes comptables de l'entreprise acquise à répondre aux demandes du groupe acquéreur qui s'avère décisive et qui conditionne le type d'intégration des systèmes comptables comme nous le verrons ensuite lorsque nous évoquerons la logique séparation.

Au niveau des conséquences de la logique absorption, nous avons constaté que les collaborateurs des services comptables et financières avaient accepté, sans guère d'autres choix, les changements organisationnels imposés par le groupe acquéreur qu'ils s'agissent de modifications de postes, de méthodes de travail ou de la mise en place de nouveaux outils et de traitement de l'information comptable et financière, d'où la notion d'assimilation au sens acculturatif du terme. L'exception à ce principe est rare avec un seul départ dans une entreprise acquise.

Par conséquent, nous sommes éloignés des résultats classiques de nombreuses études conduites sur les conséquences des fusions-acquisitions au niveau des ressources humaines qui évoquent le choc culturel en phase post-acquisition. Il nous semble que sous la pression, perte potentielle de l'emploi, les salariés des entreprises acquises sont finalement plus malléables qu'il n'apparaissait de prime abord. Ceci explique que l'intégration des entreprises acquises même si elle traduit une forte relation dominant-dominé, au sens de Jemison et Sitkin (1986), se soit passée dans de bonnes conditions, sans entraîner de véritable situation de blocage.

#### **4.2. Le mode d'intégration séparation**

Dans la logique séparation, deux facteurs explicatifs émergent et induisent le type d'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions : le mode de gestion très peu centralisé du groupe acquéreur et le niveau des systèmes comptables des entreprises acquises.

En effet, si le groupe acquéreur laisse habituellement de l'autonomie à ses filiales dans le domaine de la gestion comptable et financière, l'intégration d'une entreprise acquise sera directement liée au niveau de développement des systèmes comptables de la cible. Si ceux-ci sont suffisamment développés et capables de répondre aux différentes demandes du groupe acquéreur au niveau de la production des états de gestion, le groupe acquéreur privilégiera le statu quo.

Cette « performance » des systèmes comptables de l'entreprise acquise est un élément essentiel pour le groupe acquéreur car, si ces systèmes étaient externalisés avant l'acquisition ou embryonnaires, le groupe acquéreur n'aurait vraisemblablement pas eu d'autres choix que de les mettre à niveau, voire de les aligner, ce qui conduirait, comme nous l'avons constaté dans le groupe VINI, à centraliser la gestion pour la remontée rapide des informations. En effet, si le groupe acquéreur n'opte pas pour la centralisation, il devra trouver des solutions pour obtenir les informations en provenance de l'entreprise acquise afin de les intégrer, par exemple, dans son reporting groupe. Par conséquent, il sera peut être nécessaire d'adapter l'organisation et les outils de traitement de l'information comptable et financière, ce qui rendra l'intégration plus complexe et plus coûteuse.

Il est à noter que le secteur d'activité et la structure capitalistique nous semblent moins décisifs sur l'intégration des systèmes comptables que le mode de gestion peu centralisé ou le niveau des systèmes comptables de l'entreprise acquise. Ils induisent surtout le mode de gestion, centralisé ou non, dans la mesure où les systèmes comptables devront être en mesure de fournir rapidement des informations aux décideurs. De même, l'externalisation des travaux comptables, notamment l'établissement des comptes annuel et des comptes consolidés dans

un groupe coté en bourse (CHAMP) est assez rare et nous semble moins reproductible dans d'autres groupes.

Dans une logique séparation, les conséquences devraient être nettement plus favorables que dans la logique de l'absorption puisque le groupe acquéreur n'impose pas ses systèmes comptables à l'entreprise acquise. C'est le cas généralement puisque la mise en œuvre de la logique séparation est le résultat d'un management consensuel du groupe acquéreur qui privilégie le respect des équipes en place en ne modifiant, que pour une infirme partie, les outils et les méthodes de travail utilisés dans les entreprises acquises. Logiquement, ce type d'intégration est moins productrice de tensions entre groupe acquéreur et entreprises acquises car les changements organisationnels en phase post-acquisition sont mineurs. Une acculturation en douceur.

### **4.3. Le mode d'intégration adoption partielle inversée**

Un groupe acquéreur peut être confronté à une logique d'intégration, l'adoption partielle inversée, lorsqu'il prend le contrôle d'une entreprise qui avait des systèmes comptables en partie plus avancés que les siens. Cela peut être le cas dans le cadre d'acquisitions d'entreprise de taille plus importante ou plus structurée sur le plan administratif. Dans ce cas, il peut adopter, comme nous l'avons constaté pour le groupe CHAMP, des modules des systèmes comptables de l'entreprise acquise. Cette approche représente un avantage pour le groupe acquéreur car il peut s'inspirer des bonnes pratiques de l'entreprise acquise. Il peut également gagner du temps au niveau de l'intégration, et cela peut être très utile si le groupe acquéreur est coté en bourse car il sera en mesure de mettre à niveau rapidement ses systèmes comptables pour répondre aux demandes des investisseurs. Ainsi, à titre d'exemple, il peut s'inspirer du système de reporting de l'entreprise acquise.

Cette approche traduit également une grande capacité d'ouverture de la part du groupe acquéreur puisqu'il faut faire preuve d'humilité pour accepter d'intégrer les bonnes pratiques de l'entreprise acquise.

Les conséquences sont différentes des deux logiques précédentes, absorption et séparation, puisque l'essentiel des changements organisationnels induits par la logique adoption partielle inversée se situe surtout au niveau du groupe acquéreur. Les collaborateurs des services comptables et financiers doivent adopter de nouvelles méthodes de travail utilisées dans l'entreprise acquise.

Une approche originale puisque nous pouvons considérer, qu'implicitement, ce sont les « dominés » qui deviennent « dominants ». Cet aspect n'est pas neutre en terme de conséquences puisque les collaborateurs du groupe acquéreur sont dans l'obligation de s'adapter à ces modifications et comme dans la logique absorption, ils le font bon gré, mal gré sous la contrainte. Nous observons qu'il peut y avoir quelques cas isolés de salariés qui n'acceptent pas ces changements et qui préfèrent quitter l'entreprise. Le changement de taille du groupe acquéreur peut expliquer ce choix. Ils ne se reconnaissent plus dans le nouveau groupe (groupe acquéreur + entreprise acquise) et ils ont perdu certains points de repère. C'est une forme de déculturation.

### **4.4. Le mode d'intégration combinaison**

Il est également possible que le groupe acquéreur et l'entreprise acquise opèrent une mutation plus large de leurs systèmes comptables en choisissant de les combiner. Deux conditions doivent être réunies pour choisir la combinaison : le niveau de développement des systèmes comptables du groupe acquéreur mais aussi celui des systèmes comptables de l'entreprise acquise. Si les systèmes comptables du groupe acquéreur ne sont pas suffisamment avancés et que ceux de l'entreprise acquise ne le sont pas davantage, il est préférable de les confronter et de retenir les points forts de chaque système dans le but de les faire évoluer. Cette approche suppose que les systèmes comptables des parties prenantes de l'opération de fusion-acquisition soient audités en phase post-acquisition.

Ce choix de combiner les deux systèmes peut s'envisager dans cadre d'une fusion entre égaux où chacune des parties prenantes de l'opération de fusion-acquisition contribue à l'évolution des systèmes comptables.

Les conséquences sont très proches de la logique absorption dans la mesure où dans la majorité des cas<sup>4</sup>, les collaborateurs des services comptables et financiers, sous la menace de la perte de leur emploi, resteront mais seront peut être moins disposés à s'investir dans les changements proposés pour faire évoluer les systèmes comptables.

L'ensemble de ces réflexions, conduites dans le prolongement sur les caractéristiques dans les quatre groupes étudiés de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions, nous conduit à proposer la typologie ci-dessous :

	<b>Absorption</b>	<b>Combinaison</b>
Elevés	<p><u>Principe</u> L'acquéreur impose ses systèmes comptables à l'entreprise acquise</p> <p><u>Facteurs explicatifs justifiant le choix de l'absorption</u> Le groupe acquéreur a un mode de gestion très centralisé Les systèmes comptables de l'entreprise acquise sont embryonnaires</p>	<p><u>Principe</u> L'acquéreur et l'entreprise acquise collaborent ensemble à l'évolution des systèmes comptables</p> <p><u>Facteur explicatif justifiant le choix de la combinaison</u> Les systèmes comptables du groupe acquéreur ne sont pas plus avancés que ceux de l'entreprise acquise</p>
Changements	<p><u>Conséquence principale</u> Les salariés de l'entreprise acquise assimilent, contraints et forcés, de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux outils de traitement de l'information comptable et financière et changent éventuellement de postes</p>	<p><u>Conséquence principale</u> Les salariés du groupe acquéreur assimilent, contraints et forcés, les changements organisationnels</p>

<sup>4</sup> Quelques collaborateurs refuseront les changements et quitteront l'entreprise mais il s'agit surtout de responsables (exemples : chef comptable, responsable administratif et financier, ...) qui n'accepteront pas l'évolution de leurs missions.

organisationnels chez l'entreprise acquise	<b>Séparation</b>	<b>Adoption partielle inversée</b>
	<u>Principe</u> L'acquéreur et l'entreprise acquise conserve l'essentiel de leurs systèmes comptables	<u>Principe</u> L'acquéreur adopte partiellement les systèmes comptables de l'entreprise acquise
Faibles	<u>Facteurs explicatifs justifiant le choix de la séparation</u> Le groupe acquéreur a un mode de gestion très peu centralisé Les systèmes comptables de l'entreprise acquise sont suffisamment développés pour répondre aux demandes du groupe acquéreur	<u>Facteur explicatif justifiant le choix de l'adoption partielle inversée</u> Les systèmes comptables de l'entreprise acquise sont en partie plus avancés que ceux du groupe acquéreur
	<u>Conséquence principale</u> Les changements organisationnels sont mineurs : les équipes en place et les méthodes de travail sont maintenues dans les entreprises acquises	<u>Conséquence principale</u> Les salariés du groupe acquéreur assimilent, contraints et forcés, les changements organisationnels
	Faibles	Elevés
	Changements organisationnels chez l'acquéreur	

**Figure 3 : Typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions**

## Conclusion

Cet article avait pour objectif d'enrichir l'analyse de la phase post-acquisition dans les fusions-acquisitions en nous intéressant au management des systèmes comptables. En effet, tout acquéreur, engagé dans un processus de fusions-acquisitions sera, à un moment donné, confronté à des choix relatifs à l'intégration des systèmes comptables de l'entreprise acquise.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons proposé un modèle général de synthèse de l'analyse du management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions en nous inspirant des modèles d'acculturation. Ce modèle nous a permis à partir des cas étudiés de proposer une typologie de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions permettant de distinguer, pour chaque logique d'intégration (absorption, séparation, adoption partielle inversée, combinaison), les facteurs explicatifs prédominants ainsi que la conséquence principale associée.

Cependant, toute étude a ses limites qui tiennent ici à la difficulté d'appréhender avec davantage de finesse les différences entre les changements organisationnels et les changements culturels dans la mesure où notre questionnaire n'abordait pas ce point. Par conséquent, nous n'avons pu intégrer que partiellement ces différences grâce à l'exploitation des cartes cognitives des responsables financiers interviewés. Nous pouvons aussi souligner que le nombre de cas étudiés, en dépit d'un terrain riche dans une recherche exploratoire, limite la portée généralisatrice de nos résultats, notamment en ce qui concerne le nombre de fusions étudiées (une seule opération). De même, l'étude de fusions, notamment entre égaux, nous aurait peut être permise d'étudier davantage de combinaison des systèmes comptables du

groupe acquéreur et de l'entreprise acquise.

A l'issue de cette étude, plusieurs pistes de recherche s'offrent à nous :

- La première consisterait à multiplier les études de cas dans le but de vérifier si nos déterminants et si nos conséquences sont identiques dans d'autres contextes et si nos résultats sont généralisables ;
- Il serait aussi souhaitable de réaliser une étude quantitative réalisée à partir d'un questionnaire afin de classer les déterminants et les conséquences selon leur importance. Il s'agit de mesurer le pouvoir explicatif de chaque déterminant et de chaque conséquence.
- Enfin, cette étude permettrait d'étoffer la typologie proposée de l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions et d'affiner l'analyse du processus d'intégration des systèmes comptables.

## Bibliographie

- Aldebert B., Meier O., Missonier A. (2010), Dynamique culturelle dans le cas d'une fusion, Et si faire évoluer sa culture était possible ?, *Revue Française de Gestion*, 206 : 65-83.
- 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, 492-518.
- Berry J.-W. (1989), Acculturation et adaptation psychologique, in *La recherche interculturelle*, tome 1, Paris : Editions l'Harmattan, 135-145.
- Blanchot F. (2000), Le e-management des fusions, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 29-37.
- Brunetto G. (2006), Une nouvelle approche des conséquences humaines et organisationnelles des fusions d'entreprises, 15<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management stratégique, Annecy-Genève.
- Cartwright S., Cooper G.L. (1992), *Managing Mergers Acquisitions and Strategic alliances : Integrating People and Cultures*, Butterworth-Heinemann, Ltd, Oxford.
- Chadefaux M. (1999), Prise de contrôle In *Encyclopédie de la Gestion et du management*, (Eds : Le Duff et coll.), Dalloz, 190-191.
- Egg G. (2000), Fusions et GRH, Les principes plus importants que les outils, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 108-113.
- Elsass M.P., Viega F.J. (1994), Acculturation in Acquired Organizations : a Force-Field Perspective, *Human Relations*, 47 (4), 431-453.
- Evrard K. (1996), Contribution à l'analyse du processus d'intégration post-fusion : le rôle de l'intégration culturelle, 5<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management stratégique, Lille.
- Evrard-Samuel K. (2000), Une nouvelle approche des conséquences humaines et organisationnelles des fusions, 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management stratégique, Montpellier.
- Evrard-Samuel K. (2003), Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion de crise, *Revue Française de Gestion*, 41-54.
- Giroux N., Dumas D. (1997), Trois modalités d'intégration des fusions/acquisitions : l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe, 10<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Guerrero S. (2007), L'évolution des attitudes au travail des employés à la suite d'une acquisition :

- étude comparative selon le type de l'acquisition, 16ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- Granlund M. (2003), Management Accounting system integration in corporate mergers, a case study, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16 (2) : 208-243.
- Koenig G., Meier O. (2001), Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste, *Management*, 4 (1), 23-45.
- Joffre O. (2007), Confiance et réussite dans les fusions «entre égaux », *Revue Française de Gestion*, n° 175, 171-193.
- Haspelagh P.C., Jemison D.B., *Managing acquisitions : creating value through corporate renewal*, The Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc, 1991.
- Jemison D.B., Sitkin S.B. (1986), Corporate acquisitions : a process perspective, *Academy of Management Review*, 11 (1) : 145-163.
- Jones C.S. (1985), An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merger, *Accounting, Organizations and Society*, 10 (2) : 177-200.
- Levant Y. (2000), Typologie des systèmes de contrôle organisationnel et performance des opérations d'acquisition, *Comptabilité Contrôle Audit*, 6 (2) : 77-96.
- Leroy F. (2003), Processus d'intégration et logiques de reconfiguration organisationnelle dans les fusions-acquisitions, 12ème Conférence Internationale de Management stratégique, Les Côtes de Carthage.
- Malekzadeh A.R., Nahavandi A. (1988), Acculturation in Mergers and Acquisitions, *Academy of Management Review*, 13 (1) : 79-90.
- Marks P.H, Mirvis M.L. (1998), *Joining Forces Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances*, Jossey-Bass Publishers.
- Macintosh N.B., Scapens P.W. (1990), Structuration Theory and Management Accounting, *Accounting, Organizations and Society*, 15 (5) : 455-477.
- Meier O., Schier G. (2009), *Fusions-acquisitions Stratégie Finance Management*, Dunod.
- Melkonian T., Monin P, Noorderhaven N., Rouzies A., Timmers A. (2006), Etre juste, ou être exemplaire, la fusion Air France-KLM à la loupe, *Revue Française de Gestion*, n° 164, 229-252.
- Miles B.M., Huberman A.M. (2005), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.
- Missonier A., Guallino G. (2004), Pour un management efficace du processus d'intégration : analyse et explication de deux opérations de fusions, *Journée des I.A.E.* 2004.
- Napier N.K. (1989), Mergers and acquisitions, human resource issue and outcomes : a review and suggested typology, *Journal of Management Studies*, 271-289.
- Navatte P., Schier G. (2008), La mesure de la performance des fusions-acquisitions : les apports des études récentes, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 233 : 43-49.
- Pires A.P. (1997), Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique In *La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques -*, (Eds, Poupart J. et coll.), Gaëtan Morin Editeur, 113-170.
- Shrivastava P. (1986), Post merger integration, *The Journal of Business Strategy*, 65-76.
- Steiler D., Rüling Ch-C. (2010), Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation post-acquisition, *Revue Management et Avenir*, 34 : 40-62.
- Tort E. (2000), Regard sur l'organisation comptable des grandes entreprises en France, *Comptabilité Contrôle Audit*, 6 (1) : 59-84.
- Tort E. (2006), Les transformations des SIC en France Une vue d'ensemble, *Revue Française de Gestion*, 168-169 : 303-319.
- Viegas Pires M. (2008), Culture des métiers et intégration post fusion-acquisition. Le cas de

l'intégration des systèmes de reporting lors de l'acquisition de Nippon Dantai par AXA, *Gérer et Comprendre*, 94 : 55-63.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Yazdifar H., Zamanb M., Tsamenyi M., Askarany D. (2008), Management accounting change in a subsidiary organisation, *Critical Perspectives on Accounting*, 19 : 404-430.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research*, Sage Publications.