



# **RUPTURE AU NIVEAU DES SYSTEMES D'INFORMATION COMPTABLE DANS LES FUSIONS-ACQUISITIONS : UNE LECTURE GRENEIRIENNE**

MEREAUX JEAN-PAUL

Doctorant en sciences de gestion

Centre de Recherche en Comptabilité du CNAM

8 rue Arthur Rimbaud

51350 Cormontreuil

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

Tél. : 03.26.82.75.19.

Tél. : 06.89.91.10.52

[jp.mereaux@wanadoo.fr](mailto:jp.mereaux@wanadoo.fr)

## **Résumé**

Cette communication a pour objectif de présenter un travail de recherche sur le management des systèmes d'information comptable dans les fusions-acquisitions. Nous avons réalisé une étude exploratoire dans un groupe coté. Les résultats montrent que l'évolution importante des S.I.C. du groupe acquéreur suite à un changement de taille peut être analysée en utilisant les modèles de Greiner (1972, 1998).

Mots-clés : fusions-acquisitions, systèmes d'information comptable, organisation, rupture, évolution

## **RUPTURE TO THE LEVEL OF THE ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS IN THE MERGERS- ACQUISITIONS : A READING GRENEIRIENNE**

## **Abstract**

This communication has for objective to present a work of research on the management of the accounting information systems in the mergers-acquisitions. We achieved a survey exploratoire in a quoted group. The results show that the evolution important of the S.I.C. of the group purchaser following a change of size can be analyzed while using the models of Greiner (1972, 1998).

Key words : mergers-acquisitions, accounting information systems, organization, rupture, evolution

## INTRODUCTION

Les entreprises connaissent au cours de leur existence de nombreuses évolutions matérialisées par des phases de croissance, de stagnation ou de déclin. Ce passage d'une phase à un autre a été étudié par Greiner (1972) qui suggère que les organisations passent par 5 étapes de croissance : la croissance par créativité, la croissance par direction, la croissance par délégation, la croissance par coordination et la croissance par collaboration. Pour y faire face, elles ont besoin des stratégies et de structures appropriées, et notamment d'adapter le modèle de gestion. Ainsi, lorsqu'il s'agit de passer de la croissance par créativité à la croissance par direction, l'entreprise devra mettre en place un système de calcul de coûts afin de pouvoir mieux suivre la productivité. Ceci ne sera pas sans difficultés puisque chaque phase est susceptible de s'achever par une crise de croissance structurelle qui contraint l'entreprise à évoluer ou ne pas poursuivre son développement (Greiner, 1972).

Dans le prolongement de ses travaux initiaux sur l'évolution des organisations, Greiner (1998) a ajouté une 6<sup>ème</sup> phase, la phase croissance par solutions extra-organisationnelles (fusions, holdings de participation financière, entreprises en réseau). Selon Greiner, la 5<sup>ème</sup> phase, la croissance par collaboration est susceptible de s'achever après une crise de croissance interne. La solution passe alors par le développement de partenariats avec des organisations complémentaires, d'où sa proposition d'effectuer entre autre des opérations de fusions-acquisitions. Or, de nombreux travaux ont montré que la phase intégration était décisive pour la réussite de l'opération et que la négliger pouvait conduire à des échecs importants (Buono et Bowditch, 1989 ; Napier, 1989 ; Haspelagh et Jemison, 1991 ; Giroux et Dumas, 1997 ; Angot et Meier, 2000 ; Matmati et Sanséau, 2004 ; Aldebert, Meier, Missionier, 2008).

Une phase qui a des conséquences organisationnelles et culturelles (Evrard-Samuel, 2000) et qui est peut être découpée en deux étapes : la 1<sup>ère</sup> 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 (Evrard-Samuel et Roux-Dufort, 2001).

Les systèmes d'information comptable<sup>1</sup> (S.I.C.) sont également concernés par ces deux scénariis. En effet, l'entreprise acquéreur devra être capable également d'adapter ses S.I.C. afin de permettre l'intégration de l'entreprise acquise, ce qui peut entraîner dans certaines situations de nombreux changements organisationnels assimilables à une rupture.

C'est l'objet de cette communication que de mobiliser les modèles de Greiner afin d'affiner la compréhension du management des S.I.C. dans les fusions-acquisitions et plus particulièrement ceux de l'entreprise acquéreur.

Notre communication sera articulée en quatre étapes. Dans une 1<sup>ère</sup> étape, nous présentons le cadre théorique de notre recherche, la littérature sur l'intégration dans les fusions-acquisitions et les modèles de Greiner dans leur vision S.I.C. Dans la 2<sup>ème</sup> étape, nous exposons la méthodologie de notre recherche. La 3<sup>ème</sup> étape est centrée sur la présentation de nos résultats qui sera suivie d'une discussion dans la 4<sup>ème</sup> et dernière étape.

---

<sup>1</sup> La subdivision du système d'information comptable en deux sous-ensembles comptabilité financière et comptabilité de gestion est classique selon Colasse (2000) d'où l'émergence de la notion de systèmes d'information comptable qui semble se substituer à celles de système d'information comptable.

# 1. LE CADRE THEORIQUE DE NOTRE RECHERCHE

## 1.1. L'intégration dans les fusions-acquisitions

La littérature sur l'intégration dans les fusions-acquisitions peut être regroupées en deux catégories selon la dimension étudiée : une dimension organisationnelle et une dimension culturelle et ressources humaines<sup>1</sup>. Une opération de fusion-acquisition peut avoir des conséquences organisationnelles différentes selon les logiques d'intégration. Celles-ci peuvent varier en fonction de la proximité stratégique entre l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise, du degré d'intégration ou du processus d'intégration. Nous dressons dans le tableau 1 une synthèse des principaux travaux mobilisés dans le cadre de notre recherche sur la dimension organisationnelle :

| Dimensions        | Contenu  | Sources   |
|-------------------|--|---|
| Organisationnelle | <p align="center"><u>Proximité stratégique</u></p> <p>Le type d'intégration (extension, collaboration ou restructuration) dépend de la proximité stratégique entre l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise.<br/>Le type d'intégration (préservation, symbiose, holding, absorption) dépend de deux facteurs : le besoin d'interdépendance stratégique et le besoin d'autonomie organisationnelle.</p>   | <p align="center">Napier (1989)</p> <p align="center">Haspelagh et Jemison (1991)</p> |
|                   | <p align="center"><u>Degré d'intégration</u></p> <p>Le type d'intégration (procédurale, physique, managériale et socio-culturelle) dépend du stade de développement de l'entreprise acquise (petites entreprises, organisations fonctionnelles, organisations divisionnelles, entreprises conglomerales).<br/>Le type d'intégration peut être totale, partielle ou absente selon les domaines fonctionnels en fonction des synergies opérationnelles et financières recherchées entre les entreprises fusionnées</p> | <p align="center">Shrivastava (1986)</p> <p align="center">Marks et Mirvis (1992)</p> |
|                   | <p align="center"><u>Processus d'intégration</u></p> <p>Cinq configurations d'intégration possibles (laissez-faire, contrôle, égalité/conflit, co-compétence, modéré) en fonction de la coordination des compétences des deux entreprises (domination, évitement, symétrie).<br/>Quatre configurations d'intégration (coordination, absorption, création et combinaison) avec pour la combinaison trois formes différentes (complémentarité, remplacement, métissage)</p>  | <p align="center">Larsson (1990)</p> <p align="center">Leroy (2003)</p>               |

Tableau 1 : Synthèse principales sources retenues sur la dimension organisationnelle de l'intégration dans les fusions-acquisitions

<sup>1</sup> Certains chercheurs (Evrard-Samuel et Roux-Dufort, 2001) n'opèrent pas de distinction entre ces deux dimensions

D'autres chercheurs ont montré qu'il était important de prendre en compte également les aspects culturels, identitaires, structurels et humains et que les négliger pouvaient conduire à des échecs importants (Buono et Bowditch, 1989 ; Meston, 1999 ; Angot et Meier, 2000 ; Egg, 2000 ; Matmati et Sanséau, 2004 ; Joffre, 2007 ; Aldebert, Meier et Missionier, 2008 ; Barabel, Schier et Teboul, 2008).

Evrard (1996) constate que l'intégration est source de changements et que ceux liés aux ressources humaines interviennent rapidement après la conclusion de l'accord entre l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise.

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

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

Plus généralement, ces changements provoquent des conflits culturels sévères (Buono et Bowditch, 1989), des chocs culturels au sens perte des repères culturels (Evrard, 2000) plus ou moins importants en fonction des ajustements mutuels opérés entre les organisations. Cet aspect doit être pris en compte au niveau du management de la phase post-acquisition car le fait de sous-estimer le facteur humain et de ne pas anticiper les réactions des personnels des entreprises concernés par la fusion ou l'acquisition représente une source de blocage du processus d'intégration (Meston, 1999).

Ce blocage peut s'expliquer par l'arrogance managériale des responsables de l'entreprise acquéreur qui impacte négativement le niveau d'adhésion des salariés de l'entreprise cible (Barabel et al., 2008).

Le comportement de l'acquéreur joue un rôle déterminant et pour limiter la résistance des salariés, il est nécessaire d'impliquer le plus d'acteurs possibles aux équipes projet chargées de la nouvelle organisation et de la nouvelle culture (Barabel et al., 2008). « L'acquéreur doit s'assurer la coopération des membres de la cible pour se l'approprier sans la détruire » notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises cibles relativement importantes souligne Joffre (2007, p 172).

Afin d'étudier ces chocs culturels et proposer des solutions pour réduire les échecs au niveau de la phase intégration, de nombreux chercheurs ont mobilisé un corpus théorique issu de l'anthropologie qui s'attache à montrer le fonctionnement des relations entre des groupes de cultures différentes (Maleksadeh et Nahavandi, 1988 ; Cartwright et Cooper, 1992 ; Elsass et Viega, 1994).

## 1.2. Les modèles de Greiner dans leur vision S.I.C.

Greiner (1972) a développé un modèle qui montre les caractéristiques principales des différents modèles de gestion en fonction de l'organisation et de l'âge de l'entreprise :

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

Tableau 2 : Le modèle de Greiner (traduit et adapté)

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

Dans la 1<sup>ère</sup> phase, la croissance par créativité, les S.I.C. sont relativement rudimentaires adaptés à une structure organisationnelle très informelle. A ce stade de la vie de l'entreprise, il n'est nul besoin de mettre en place des outils de gestion sophistiqués dans la mesure où le contrôle des activités est effectué directement par le chef d'entreprise-créateur. La gestion est essentiellement manuelle voire peut être externalisée et confiée à un prestataire (exemple : un cabinet d'expertise comptable).

Cependant, lorsque l'entreprise poursuit sa progression, elle change de taille et doit accepter de franchir un autre palier, la croissance par direction, et les S.I.C. doivent être ajustés afin de répondre à de nouvelles exigences en matière de suivi des activités. Ainsi, il faut introduire les premiers prémices de la comptabilité de gestion avec la construction d'un système de calcul des coûts. Le management dans cette phase est essentiellement directif et la gestion centralisée.

Une approche managériale qui sera remise en cause si l'entreprise croît encore dans la mesure où il faudra déléguer à un moment donné, ce qui implique que les S.I.C. soient adaptés afin d'accompagner cette évolution. C'est la phase croissance par délégation, la 3<sup>ème</sup> étape. Les S.I.C. vont muter pour s'inscrire davantage dans une logique de contrôle de gestion avec la mise en place d'une gestion par centre de profits.

Le passage à la 4<sup>ème</sup> phase, croissance par coordination implique que les S.I.C. doivent être mesure de fournir aux décideurs des éléments sur le suivi des investissements réalisés dans les différentes unités. La mise en place d'un suivi budgétaire et des procédures associées semble nécessaire.

De même, le passage de la 4<sup>ème</sup> phase, croissance par coordination, à la 5<sup>ème</sup> phase, croissance par collaboration, nécessite de disposer d'outils de gestion différents. Il ne s'agit plus seulement de se limiter à un encadrement budgétaire strict mais de mettre en place des S.I.C. plus avancés, ouverts et décentralisés afin que chacun puisse y puiser les informations dont il a besoin pour suivre les objectifs fixés conjointement avec la direction du groupe.

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

La croissance par solutions extra-organisationnelles (fusions, holdings de participation financière, entreprises en réseau) proposée par Greiner (1998) apparaît comme une solution à la crise interne de la croissance par collaboration. Cette 6<sup>ème</sup> phase contraint l'entreprise acquéreur à intégrer une autre entreprise, ce qui peut provoquer des changements organisationnels assimilables à une rupture organisationnelle.

Nous nous proposons de réaliser une étude exploratoire afin d'en montrer l'impact sur les S.I.C. d'un groupe acquéreur coté en bourse opérant dans le secteur du champagne.

## **2. LA METHODOLOGIE DE NOTRE RECHERCHE**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons privilégié la méthode des cas préconisée par Wacheux (1996, p 93) « pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent ». Avison et Myers (2002, p 60) recommandent également la méthode des cas. Ils estiment « qu'elle est la méthode de recherche qualitative la plus communément utilisée en systèmes d'information » .... « qu'elle est particulièrement bien adaptée à la recherche en systèmes d'information, du fait que notre discipline est l'étude des systèmes d'information dans les organisations et que la focalisation s'est déplacée des aspects techniques vers l'organisation » Or, selon Reix (2002), les S.I.C. sont une des composantes des systèmes d'information. Ceci nous conforte dans notre choix de l'étude de cas comme stratégie de recherche.

Au niveau de la collecte des données, le choix de la méthode de recherche influence la manière dont le chercheur collecte les données Avison et Myers (2002). Dans le cadre des études de cas, les données peuvent provenir de sources multiples (Yin, 1994) : documentation, archives, entretien, observation directe, observation participante et simulation. Chacune de ces sources prise individuellement présentant des forces et des faiblesses, Yin (1994) recommande d'utiliser plusieurs sources.

C'est l'approche que nous avons retenue en conduisant plusieurs entretiens avec le directeur financier du groupe ayant accepté de participer à notre projet de recherche, en consultant in-situ des documents internes du groupe (tableaux de bord, budget, procédures, ...), et en étudiant les rapports annuels des années 2006 et 2007.

Le 1<sup>er</sup> entretien a pour objectif de recueillir une ensemble d'informations sur le groupe, ses métiers, ses activités, son organisation, les acquisitions réalisées.

Le 2<sup>ème</sup> entretien a été conduit à l'aide d'un guide d'entretien axé sur les thèmes suivants : les objectifs de l'acquisition ; les facteurs clés de succès de la phase post-acquisition ; les modifications éventuelles réalisées au niveau des S.I.C., les difficultés rencontrées.

Le 3<sup>ème</sup> entretien est axé sur les caractéristiques des systèmes comptables du groupe : organisation de la direction financière, règles ou procédures internes, travaux effectués voire externalisés, système budgétaire, ... Les trois entretiens réalisés entre décembre 2007 et mars 2008, ont été intégralement enregistrés et un compte-rendu détaillé a été adressé à notre interlocuteur pour validation.

Pour analyser les données, nous avons utilisé deux méthodes en fonction du type de collecte. Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse du discours en utilisant la méthode préconisée par Bardin (2007) consistant à distinguer les mots pleins tout en n'omettant pas de les resituer dans leur sens. Cette analyse a été complétée par l'élaboration d'une carte cognitive de l'interviewé afin de faire émerger les liens entre les idées principales (Allard-Poesi et al., 2007).

Les autres données collectées (consultation de documents internes, rapports annuels) ont été regroupées dans une matrice chronologique selon l'approche préconisée par Miles et Huberman (2005). En effet, notre objectif est de comparer au niveau du groupe acquéreur les systèmes comptables avant et après acquisitions afin de mieux identifier la nature des modifications réalisées. Pour l'élaboration de la matrice chronologique, nous nous sommes basés sur la littérature sur les systèmes comptables et leurs caractéristiques (Tort, 2000 ; Grenier et Bonnebouche, 2004) : organisation administrative, comptable et financière, outils de traitement utilisés, travaux réalisés, .... La carte cognitive et la matrice chronologique ont adressées au directeur financier pour validation.

Le groupe étudié a été sélectionné à partir d'une base de données constituée à partir d'informations recueillies sur les sites de Chambre de Commerce et d'Industrie de la région Champagne-Ardenne un échantillon de 34 groupes qui avaient réalisé des opérations de fusions-acquisitions. Pour l'entrée en relation avec le directeur financier, nous avons utilisé la technique de la recommandation et avons contacté le commissaire aux comptes en charge du dossier, que nous avons rencontré quelques années auparavant dans le cadre d'un suivi de stage, afin d'appuyer notre demande. Nous n'ignorons pas que cet appui pouvait être appréciable pour vaincre les réticences du directeur financier d'un groupe coté.

Afin de rassurer notre interlocuteur, nous nous sommes engagés à préserver la confidentialité des informations recueillies en modifiant le nom du groupe, que nous nommons groupe C, puisqu'il s'agit d'un groupe opérant dans le secteur du champagne. Ce groupe a réalisé 5 acquisitions entre 1996 et 2007. Mais c'est surtout l'acquisition d'un autre groupe non coté en 2006 qui a retenu notre attention puisque l'entreprise acquise était deux fois plus importante que le groupe acquéreur en terme de chiffre d'affaires et d'effectifs.

### **3. LES RESULTATS OBTENUS : LES S.I.C. DU GROUPE ACQUEREUR EVOLUENT DANS LE CADRE DES FUSIONS-ACQUISITIONS**

Un changement radical a été constaté au niveau des S.I.C.. En effet, en prenant le contrôle d'une entreprise deux fois plus importante, le groupe acquéreur est confronté à des contraintes organisationnelles fortes. En effet, ce changement de taille pour un groupe coté en bourse a focalisé l'attention des investisseurs et notamment des analystes financiers.

C'est un aspect essentiel souligné par le directeur financier : « Ce qui rend ces évolutions nécessaires, il faut bien l'admettre, c'est un effet qui a été généré immédiatement par cette acquisition importante, c'est le changement de statut boursier du titre qui appelle de notre part une capacité à exprimer de manière plus rapide, de manière plus claire, de manière plus fiable un certain nombre de données qui sont légitimement souhaitées par un plus grand nombre d'acteurs, investisseurs qui suivent l'évolution du groupe ».

Partant de ce constat, le groupe acquéreur est contraint de modifier son organisation suite à cette acquisition. Auparavant, le groupe était organisé de manière très décentralisée ; chaque filiale disposant d'une autonomie de gestion forte. Ce qui se traduisait dans le domaine des S.I.C. par des outils de traitement externalisés, des plans comptables, des choix comptables très différents d'une filiale à l'autre. D'où un travail conséquent assuré par un cabinet d'expertise comptable pour reformater l'ensemble des éléments afin de produire les états consolidés.

Ce changement de statut boursier impose désormais à ce groupe d'être capable de répondre aux différentes demandes plus rapidement sans être dépendant d'un tiers, ce qui implique d'être en mesure de faire évoluer les S.I.C. en mettant en place des outils de gestion groupe. C'est l'une des deux idées principales qui émergent de la carte cognitive du directeur financier.

Des modifications rendues d'autant plus nécessaires par le changement de périmètre des activités du groupe. En prenant le contrôle d'un groupe avec une forte présence à l'international, les S.I.C. du groupe acquéreur doivent évoluer, ne serait-ce que pour répondre à des exigences au niveau de la maîtrise des risques financiers. Le directeur financier fournit un exemple des nouvelles contraintes de gestion suite à cette acquisition : « par exemple, le groupe facturait en totalité en euro, aujourd'hui pour le nouvel ensemble, il y a une part de facturation de devises autres qu'euro donc une problématique de couverture de change en tout cas de maîtrise du risque de change qui est une problématique différente de la précédente, une problématique de maîtrise des risques de taux qui est une problématique totalement différente de la précédente parce que les dimensions, les volumes, l'enjeu évidemment sont totalement différents ».

Une évolution qui passe par une réorganisation des S.I.C. afin de parvenir à un ensemble qui doit de travailler de façon ordonnée. Concrètement, il faut harmoniser un certain nombre de traitements comptables et financiers. C'est une idée forte qui apparaît dans le discours du directeur financier qui mais qui entraîne une remise en cause profonde au niveau des pratiques de gestion du groupe.

En effet, compte tenu de l'autonomie de gestion des filiales, le groupe est historiquement très peu centralisé et l'évolution en cours modifie de fait cette approche organisationnelle. Nous pouvons considérer qu'il s'agit même d'une rupture puisque « les entreprises du groupe ont des cultures différentes » selon le directeur financier. Dans ce cas, les S.I.C. n'échappent pas à cette logique de rupture. Bien évidemment, il ne s'agit pas d'une rupture totale dans la mesure où modifier les S.I.C. d'un groupe nécessite du temps.

Ceci amène les dirigeants de ce groupe à procéder par étapes. Une 1ère étape qui commence par le système budgétaire, la gestion de la trésorerie et les états financiers mensuels produits.



Cet aspect est souligné dans le rapport financier 2007 : “La société C. s’est dotée (ainsi que ses filiales : d’une comptabilité générale, de prévisions budgétaires, de situations comptables périodiques, d’un tableau de bord mensuel”. La communication de ce type d’informations dans le rapport annuel illustre la volonté de rassurer les investisseurs et surtout les analystes financiers sur la capacité à gérer ce changement de taille et de maîtriser l’évolution du groupe. De même, le fait d’afficher une véritable direction financière groupe traduit cette volonté de rassurer les marchés financiers. L’ensemble des changements apportés en 2007 aux S.I.C. sont recensés dans le tableau 3 :

| <b>EXTRAIT DU TABLEAU COMPARATIF DES CARACTÉRISTIQUES<br/>DES SYSTÈMES COMPTABLES DU GROUPE C<br/>AVANT ET APRÈS L’ACQUISITION DU GROUPE MB<sup>1</sup></b> |   |  |
|---|---|--|
| <b>Caractéristiques</b>   | <b>Avant acquisition du<br/>Groupe MB</b>   | <b>Après acquisition du<br/>Groupe MB</b>  |
| Organisation comptable et financière<br>- centralisée ou non<br>- externalisée ou non   | Externalisée : cabinet d'expertise comptable<br>Aucune direction financière groupe                          | Mise en place d’une direction financière groupe  |
| Gestion budgétaire (budgets établis et suivi réalisé)   | Aucune  | Mise en place en 2007 d'un contrôle budgétaire :<br>- établissement des budgets par filiale<br>- révision des budgets tout au long de l'année<br>- comparaison réalisations/prévisions au niveau du chiffre d'affaires, des quantités vendues et des prix moyens de vente                            |
| Gestion de la trésorerie en euros et en devises   | Aucune gestion groupe.<br>Autonomie des filiales au niveau des financements du besoin en fonds de roulement | Mise en place en 2007 d'une gestion de trésorerie consolidée par l'intermédiaire de compte-courant filiale   |
| Etats financiers produits hors états obligatoires (comptes annuels) et états budgétaires  | Aucun   | Changements apportés :<br>- construction de tableaux avec regroupement d'agrégats pour répondre immédiatement aux analystes financiers dans le cadre de la communication financière : EBITDA, Marge opérationnelle, ....<br>- statistiques mensuelles de vente par filiale et par gamme de champagne |

Tableau 3 : L’évolution des systèmes d’information comptable du groupe acquéreur C après la dernière acquisition

<sup>1</sup> Seules les caractéristiques ayant fait l’objet d’un changement apparaissent dans ce tableau. Celles qui n’ont pas été modifiées n’y figurent pas (exemples : règles et procédures internes, automatisation de travaux, ...) . Il est à noter un écart entre la communication figurant dans le rapport financier « la société s’est dotée d’une comptabilité générale » et le constat effectué sur le terrain. Celle-ci existait déjà en partie dans les filiales pour les travaux basiques (comptabilité clients et comptabilité fournisseurs)

Cependant, ces changements au niveau des S.I.C. induisent des modifications au niveau des travaux réalisés par les collaborateurs du groupe. Le directeur financier apporte les précisions suivantes : « Les redistributions de rôle ont commencé à intervenir entre le prestataire extérieur qui assumait auparavant toutes les tâches liées peu ou prou au système comptable et puis ce que nous faisons aujourd'hui, on ne s'est pas séparé de personnes, on n'a pas réduit les équipes, on a modifié les équipes pour les adapter aux enjeux actuels et à venir réels du groupe donc des gens n'étaient pas là où ils fallait qu'ils soient, je ne dis pas qu'ils aient été bons ou mauvais mais ils n'étaient pas nécessairement adaptés à toutes les situations qu'on leur demandait d'assumer. Donc, on a modifié les équipes, on a des personnes qui nous ont quittées et on a accueilli de nouvelles compétences pour ne parler que de l'univers comptable ».

Par conséquent, la mise en place d'outils de gestion groupe (suivi budgétaire, gestion de trésorerie consolidée, ...) peut être source d'incompréhension, voire de tensions et peut exercer une influence négative sur le succès de l'opération de fusion-acquisition. Cet aspect apparaît clairement dans la carte cognitive du directeur financier. C'est un des points sensibles à gérer au niveau de la gestion de la phase post-acquisition

#### **4. DISCUSSION : LA MOBILISATION DU MODELE DE GREINER POUR GERER LES S.I.C. DANS LES FUSIONS-ACQUISITIONS**

Notre étude illustre l'intérêt du modèle de Greiner (1998) pour anticiper les évolutions nécessaires au niveau des systèmes d'information comptable. En effet, dans le cas étudié, le groupe acquéreur a privilégié la croissance externe pour son développement et il est nécessaire que l'organisation soit capable d'accompagner cette mutation.

Or, gérer un groupe avec cinq filiales ne nécessite pas la même structure organisationnelle dès lors que l'on ajoute une nouvelle filiale déjà structurée, représentant deux fois sa taille. Cela semble une évidence. Le fait que le groupe acquéreur soit coté en bourse influence fortement la nécessité d'évolution. Ainsi, le problème majeur pour les dirigeants de ce groupe est d'être capable de répondre aux exigences des marchés financiers.

Ceci contraint les dirigeants du groupe à faire évoluer leur modèle de gestion. Ainsi, ce groupe passe d'une gestion de type décentralisée à une gestion centralisée, ce qui implique que les S.I.C. évoluent pour accompagner ces changements structurels. En effet, l'autonomie de gestion qui prévalait dans les différentes filiales du groupe est remise en cause.

Le style de management au niveau du groupe change, les salariés doivent s'adapter (Egg, 2000). Cette adaptation peut être assimilée à un choc culturel, au sens perte des repères culturels (Evrard-Samuel, 2000) lorsque l'on passe d'une logique P.M.E à une logique grande entreprise avec l'introduction d'outils de gestion groupe. Or, gérer cette rupture pendant la phase post-acquisition n'est peut être pas optimal car il faut parfois agir dans l'urgence et cela peut entraîner des problèmes d'adaptation au niveau des équipes de l'acquéreur, voire des départs.

D'où la nécessité d'anticiper cette rupture dans les méthodes de travail en mettant en place dans le cadre de la 5<sup>ème</sup> phase, croissance par collaboration, des outils suffisamment évolutifs à terme qui seront capables d'absorber les changements structurels induits par les fusions-acquisitions. Ces outils ou plus précisément, ces systèmes d'information comptable groupe dénommés par certains chercheurs (Degos et Leclère, 2000), Systèmes Unifiés d'Information de Gestion (S.U.I.G.) sont conçus pour permettre aux différents utilisateurs d'accéder directement à leurs informations, voire de les modifier, ce qui permet en outre de réduire les délais de productions des comptes, vital pour les groupes cotés qui doivent publier des comptes trimestriels.

Ces outils sont directement corrélés à l'évolution des organisations constate Boitier (2004) en montrant qu'elle se caractérise à la fois par une décentralisation des responsabilités de gestion, un développement des dispositifs de contrôle formel, l'instauration de services de contrôle de gestion décentralisés et un décloisonnement des processus de gestion.

Un moyen pour les groupes acquéreurs d'assurer une transition en douceur de leurs systèmes d'information comptable et réduire les risques de rupture dans les fusions-acquisitions.

## CONCLUSION

Notre étude montre que le changement de taille suite à une acquisition induit des modifications en profondeur des pratiques organisationnelles au niveau d'un groupe. Dans le cas présent, cela se traduit par un passage d'une gestion décentralisée à une gestion centralisée. Une mutation organisationnelle rendue d'autant plus nécessaire que le groupe est coté en bourse avec une forte pression des marchés financiers en terme de communication financière.

Par conséquent, le groupe est contraint de faire évoluer également ses systèmes d'information comptable afin d'accompagner ces changements structurels. Il apparaît souhaitable de les anticiper afin de ne pas générer une rupture au niveau des méthodes de travail. Rupture qui peut être source d'incompréhension et de tensions internes, voire entraîner des départs.

Le recours aux modèles de Greiner (1972, 1998) peut être utilisé afin d'anticiper ses difficultés potentielles en « lisant mieux l'avenir ». En effet, à chaque phase correspond un modèle de gestion approprié.

Par contre, si notre étude permet de mettre en évidence de premiers résultats intéressants, elle ne porte que sur un seul groupe et sa portée généralisatrice est limitée. Il serait intéressant d'étudier d'autres cas afin de dégager des similitudes ou des divergences.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S. (2007), Analyses de représentations et de discours in Méthodes de recherche en management, (Eds, Thietart R.A. et coll.), Dunod, Paris
- Aldebert B., Meier O., Missionier A. (2008), La culture, levier des mariages réussis, L'Expansion Management Review, N° 129, p. 38-47
- Angot J., Meier O. (2000), Les leçons d'un échec, Revue Française de Gestion, novembre-décembre, p. 129-135
- Avison D.E., Myers M.D. (2002), La recherche qualitative en systèmes d'information in Faire de la recherche en systèmes d'information, Vuibert, Paris
- Barabel M., Schier G., Teboul T. (2008), Les fusions d'entreprise sur la corde raide, L'Expansion Management Review, N° 129, p. 28-36
- Bardin L. (2007), L'analyse de contenu, PUF Editions, Paris
- Boitier M. (2004), Les ERP. Un outil au service du contrôle des entreprises ?, Sciences de la société, n° 61, p. 90-105
- Buono A.F., Bowditch J.L. (1989), The Human Side of Mergers and Acquisitions Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Cartwright S., Cooper G.L. (1992), Managing Mergers Acquisitions and Strategic alliances : Integrating People and Cultures, Butterworth-Heinemann, Ltd, Oxford
- Colasse B. (2000), Qu'est-ce-que la comptabilité ? in Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, article 142, p. 2716, Economica, Paris

- Degos J-G., Leclère D. (1999), Vingt ans de contestation du modèle comptable, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Les vingt ans de l'AFC, p. 199-210
- Egg G. (2000), Fusions et GRH : Les principes plus importants que les outils, *Revue Française de Gestion*, n° 131, novembre-décembre
- Elsass M.P., Viega F.J. (1994), Acculturation in Acquired Organizations : a Force-Field Perspective, *Human Relations*, Vol. 47, n° 4, p. 431-453, 1994
- 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
- Evrard-Samuel K. (2000), Une nouvelle approche des conséquences humaines et organisationnelles des fusions, *Actes Conférence de l'AIMS*
- Evrard-Samuel K., Roux-Dufort C. (2001), Fusions-acquisitions : de la gestion de crise au pilotage du changement, in *Stratégies Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris
- Giroux N., Dumas D. (1997), Trois modalités d'intégration des fusions/acquisitions : l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe, *Actes Conférence de l'AIMS*
- Greiner L.E. (1972), Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, July-August, p. 37-46
- Greiner L.E. (1998), Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, May-June, p. 55-67
- Grenier C., Bonnebouche J. (2004), *Système d'information comptable*, Foucher, Paris
- Haspelagh P.C., Jemison D.B. (1991), *Managing acquisitions : creating value through corporate renewal*, The Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc, New York
- Joffre O. (2007), Confiance et réussite dans les fusions «entre égaux », *Revue Française de Gestion*, n° 175, p. 171-193
- Matmati M., Sanséau P.Y., (2004), Les RH, talon d'achille des fusions, *L'Expansion Management Review*, p. 90-96
- Malekzadeh A.R., Nahavandi A. (1988), Acculturation in Mergers and Acquisitions, *Academy of Management Review*, Vol. 13, N° 1, p. 79-90
- Meston F. (1999), La culture, talon d'achille, *L'Expansion Management Review*, p. 60-63, décembre
- Miles B.M., Huberman A.M. (2005), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles
- Missonnier A., Guallino G. (2004), Pour un management efficace du processus d'intégration : analyse et explication de deux opérations de fusion, *Journée des I.A.E*
- Napier N.K. (1989), Mergers and acquisitions, human resource issue and outcomes : a review and suggested typology, *Journal of Management Studies*, p. 271-289
- Reix R. (2002), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris
- Tort E. (2000), Regard sur l'organisation comptable des grandes entreprises en France, *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 6, N° 1, p. 59-84
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research*, SAGE Publications, California