



# ***INTEGRATION DES SYSTEMES COMPTABLES DANS LES FUSIONS- ACQUISITIONS : UNE ETUDE EMPIRIQUE***

## **RESUME :**

Cette recherche porte sur l'intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions. Nous souhaitons ainsi contribuer à enrichir la compréhension du management de la phase post-acquisition.

Nous avons privilégié une démarche exploratoire et analysé les données en utilisant les méthodes de la cartographie cognitive pour les entretiens et de la matrice chronologique pour l'étude des documents

in-situ et pour l'observation directe. Nos investigations dans un groupe ayant réalisé plusieurs acquisitions montrent que les pratiques dans le domaine de l'intégration des systèmes comptables sont très différenciées et adaptées selon les entreprises acquises. Selon les cas, trois situations sont constatées : intégration totale, intégration partielle ou aucune intégration.

**MOTS CLES :** fusions-acquisitions, intégration, systèmes comptables, cartographie cognitive

## **ABSTRACT :**

This research is about the integration of the accounting systems in the mergers and acquisitions. We wish also to contribute to enrich the understanding of the management of the post-acquisition.

We privileged a method exploratoire and analyzed the data while using the cognitive mapping for the interviews and the chronological matrix for the

survey of the direct observation. Our investigations in a group having achieved several acquisitions show that the practices in the domain of the accounting systems integration are very differentiated and adapted according to the acquired enterprises. According to the cases, three situations are noted : total integration, integration partial or no integration.

**KEY WORDS :** mergers-acquisitions, integration, accounting systems, cognitive mapping

# INTEGRATION DES SYSTEMES COMPTABLES DANS LES FUSIONS-ACQUISITIONS : UNE ETUDE EMPIRIQUE

## INTRODUCTION

Les fusions-acquisitions font fréquemment la une de l'actualité financière en raison principalement de la déception générée par les résultats après les espoirs suscités au moment de l'annonce de l'opération (ex : fusion Alcatel-Lucent). Les chiffres diffèrent selon les études mais toutes s'accordent au moins sur un point : près d'une fusion sur deux est un échec (Napier, 1989, Meier et Schier, 2007).

Des chercheurs (Buono et Bowditch, 1989 ; Larsson, 1990, Haspelagh et Jemison, 1991, Missonier et Guallino, 2004 ; Cording et al., 2008) ont plus précisément analysé la phase post-acquisition des fusions-acquisitions et souligné son importance pour la réussite de l'acquisition en identifiant des facteurs d'échec et en proposant des actions pour les réduire.

De nombreux auteurs (Nahavandi et Malekzadeh, 1988 ; Cartwright et Cooper, 1992 ; Evrard, 1996 ; Weber, 2000) ont axé leurs recherches sur les relations humaines et plus particulièrement sur les différences culturelles comme facteur explicatif des échecs au niveau de la gestion de la phase post-acquisition des fusions-acquisitions.

D'autres chercheurs se sont intéressés aux changements organisationnels et notamment au degré d'intégration ou au processus d'intégration dans le cadre de la phase post-acquisition mettant en évidence différents types d'intégration ou combinaisons organisationnelles possibles (Shrivastava, 1986 ; Marks et Mirvis, 1998 ; Leroy, 2003).

Ces changements organisationnels concernent également les systèmes comptables<sup>1</sup> des entités juridiques partie prenante de l'opération de fusion ou d'acquisition. En effet, lorsqu'une entreprise prend le contrôle d'une autre entreprise, ses frontières sont modifiées et nous nous situons alors dans une logique inter-organisationnelle.

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

Or, les recherches se sont surtout focalisées sur les aspects organisationnels et humains dans les fusions-acquisitions et la dimension gestion des systèmes comptables a été relativement peu étudiée à ce jour ; les quelques travaux étant centrés soit sur les systèmes de contrôle (Levant, 2006), soit sur les systèmes de comptabilité de gestion (Jones, 1985), soit sur le management des systèmes comptables dans le cadre d'une fusion amicale (Granlund, 2003).

---

<sup>1</sup> Dans cette communication, nous retenons l'expression « systèmes comptables » qui recouvre à la fois les notions de système d'information comptable, systèmes d'information comptable, système comptable. Ces expressions sont utilisées alternativement par de nombreux auteurs (Tort, 2000 ; Tort, 2006 ; Grenier et Bonnebouche, 2004)

L'objectif de ce papier de recherche est d'étudier plus particulièrement les questions suivantes : « Comment un groupe acquéreur manage les systèmes comptables dans le cadre de la phase post-acquisition dans les fusions-acquisitions ? Les pratiques sont-elles constantes d'une acquisition à l'autre ? Quels sont les choix organisationnels effectués ? En fonction de quels critères ?

Nous tenterons de répondre à ces questions en étudiant les acquisitions réalisées entre 1993 et 2007 par un groupe de vins et spiritueux. Notre recherche est organisée comme suit : nous effectuons une revue de la littérature centrée plus particulièrement sur le processus d'intégration (section 1), nous présentons la spécificité des systèmes comptable groupe (section 2), nous présentons notre méthodologie (section 3), les résultats de notre recherche (section 4) et discutons des résultats (section 5).

## **1. Le processus d'intégration dans la littérature**

La phase post-acquisition dans les fusions-acquisitions a fait l'objet de nombreuses études (Napier, 1989 ; Buono et Bowditch, 1989 ; Larsson, 1990 ; Haspelagh et Jemison, 1991 ; Leroy, 2003 ; Missonier et Guallino, 2004 ; Cording et al., 2008). Ces études ont montré le rôle clé de la phase post-acquisition dans les chances de réussite de l'acquisition et attirer l'attention des praticiens sur les facteurs de risque d'échec dans la mesure où elle se traduit par de nombreux changements organisationnels qui ont des répercussions organisationnelles, techniques et sociales sur la cible (Egg, 2000).

Ainsi, des chercheurs ont axé leurs travaux sur les conséquences des fusions-acquisitions sur les ressources et sur la gestion des différences culturelles comme facteur explicatif des échecs au niveau de la gestion de la phase post-acquisition des fusions-acquisitions (Nahavandi et Malekzadeh, 1988 ; Buono et Bowdicht, 1989 ; Evrard, 1996 ; Weber, 2000). En effet, les fusions-acquisitions, qu'elles soient amicales ou inamicales, provoquent des chocs culturels au sens perte des repères culturels (Evrard-Samuel, 2000) plus ou moins importants en fonction des ajustements mutuels opérés entre les organisations.

Ces ajustements provoquent des turbulences organisationnelles pendant le processus d'intégration, assimilées à une situation de crise pendant laquelle il faut gérer les problèmes culturels, de communication, de structure, de comportement et de pouvoir (Evrard-Samuel, 2000) ou la différence de culture entre l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise qui peut générer des incompréhensions liées aux métiers, lorsque par exemple, l'une des deux entreprises est une entreprise industrielle et l'autre, une entreprise de communication. Ces différences au sens culture métier ne sont pas neutres dans la phase post-acquisition (Viega Pires, 2008).

La prise en compte de ces différences a conduit des auteurs à distinguer plusieurs situations possibles en fonction de deux critères, le besoin d'interdépendance stratégique et le besoin d'autonomie d'organisation : l'intégration de préservation, l'intégration par rationalisation des actifs ou l'intégration par symbiose (Haspelagh et Jemison, 1991 ; Meier et Schier, 2007).

Cette différenciation-intégration (au sens de Lawrence et Lorsch, 1967) montre qu'il n'existe pas de « one best way » applicable à toutes les fusions-acquisitions et qu'il existe différentes façons de combiner les cultures, les pratiques organisationnelles ainsi que les systèmes de deux entreprises indépendantes et que plusieurs situations peuvent être envisagées en phase post-acquisition. Nous nous intéressons plus particulièrement à celles étudiées par Marks et Mirvis (1998).

Les travaux de Marks et Mirvis (1998) se situent dans le prolongement de ceux de Shrivastava (1986) qui a mis en évidence trois types d'intégration : l'intégration procédurale, l'intégration physique, l'intégration managériale et socio-culturelle.

L'intégration procédurale implique la combinaison des systèmes et des procédures des entreprises fusionnées pour le fonctionnement, le contrôle de la gestion et les niveaux stratégiques de l'organisation. Elle concerne à la fois des aspects légaux et comptables avec l'intégration juridique des deux entités et celle des systèmes comptables, des aspects fonctionnels avec le transfert du management des systèmes de contrôle et des procédures d'une des deux entreprises vers l'autre et des aspects organisationnels liés à la mise en oeuvre de la planification stratégique. L'intégration physique se matérialise par le redéploiement des actifs des deux entreprises (lignes de produits, technologies de production, projets de recherche et développement, équipements). L'intégration managériale et socio-culturelle implique de répondre aux questions relatives à la sélection ou au transfert des managers, aux changements dans la structure organisationnelle, au développement d'une logique de culture d'entreprise, aux styles de management et à l'engagement et à la motivation de personnel. Shrivastava (1986) souligne que cette intégration est la plus difficile à réaliser.

Il précise que la taille exerce une influence importante au niveau de la phase post-acquisition et que la nature et l'ampleur de l'intégration dépendent du stade de développement de l'entreprise acquise.

Marks et Mirvis (1992) partagent cette approche de Shrivastava (1986) concernant le degré d'intégration qui peut être différent selon les synergies opérationnelles et financières recherchées entre les compagnies. L'intégration peut alors recouvrir trois approches : totale, partielle ou aucune intégration selon les domaines concernés.

L'intégration totale est utilisée souvent par les acquéreurs importants pour contrôler les opérations dans les petites entreprises et combiner la production, le marketing et les ventes. L'intégration partielle que nous pourrions qualifier de mixte voire de modérée met en évidence une coordination de la production ou du marketing dans une logique business couplée à une centralisation des fonctions de direction et de contrôle. L'absence d'intégration est privilégiée quand il est préférable de laisser sur place la structure de management de l'entreprise acquise.

Poursuivant leurs travaux, Marks et Mirvis (1998) affinent leur approche, en étudiant les changements chez l'acquis mais également chez l'acquéreur, et mettent en évidence les apports de chaque entreprise au nouvel ensemble constitué. Ils proposent un modèle montrant les différents situations possibles (cf. figure ci-dessous) :

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

Figure 1 : Typologie des processus d'intégration (traduit et adapté de Marks et Mirvis, 1998)

Selon Marks et Mirvis (1998), la fusion n'entraîne pas nécessairement la mise en place chez l'acquis de l'organisation de l'acquéreur puisqu'il est possible que ce soit ce dernier qui adopte les systèmes de gestion de l'acquis. C'est un apport de compétences inversé d'où l'expression fusion inversée.

Cette approche se trouve renforcée par une configuration prévoyant de retenir la meilleure organisation des deux sociétés éloignée du rapport classique dominant/dominé fréquent dans les fusions-acquisitions dans lequel les managers de l'acquéreur estiment que leurs systèmes administratifs et opérationnels sont supérieurs et qu'ils doivent uniformément être adoptés par l'acquis (Jemison et Sitkin, 1986). Il est possible également que les changements organisationnels puissent être réalisés progressivement, ce qui semble nécessaire dans le cadre d'une intégration de type transformation. Un changement de culture estimé entre 7 et 10 ans selon les experts d'après DiGeorgio (2003).

Des changements qui peuvent concerner également les systèmes comptables des deux entreprises parties prenantes de l'opération de fusion-acquisition. En effet, au niveau de l'entreprise acquéreur, il faut intégrer cette nouvelle filiale dans le périmètre de gestion des activités du groupe.

Cette intégration des systèmes comptables de l'entreprise acquise dans ceux du groupe acquéreur nécessite de préciser la notion de systèmes comptable groupe et plus particulièrement le rôle qui leur est assigné en tant qu'outils de gestion et outils de contrôle.

## 2. Les systèmes comptables groupe : de quoi parle-t-on ?

De part leur capacité à produire et à fournir aux décideurs des informations sur les différentes activités du groupe (centres responsabilité, divisions, unités, filiales, ...), les systèmes comptables font partie intégrante de la famille des outils de gestion<sup>2</sup> utilisés dans les groupes au même titre que la gestion de la chaîne logistique ou des méthodes de gestion des emplois et des compétences. Ils peuvent également permettre, le cas échéant, d'exercer un contrôle sur ces mêmes activités. En effet, sans dresser une liste exhaustive, les comptes consolidés, les tableaux de bord, le reporting, les outils de traitement de l'information comptable, le système budgétaire sont autant d'outils de gestion qui peuvent être utilisés pour contrôler les activités dans les groupes.

Les systèmes comptables dans les grandes entreprises reposent en grande partie sur l'informatique avec deux grandes familles identifiées par Ducrocq (2000) : les outils de back-office principalement destinés à traiter les données de l'entreprise (Progiciels de gestion intégrés) et les outils de front-office construits à partir de base de données (DataWarehouse).

### 2.1. Les systèmes comptables, outils de gestion dans les groupes

Ces outils permettent aux responsables de ces groupes qu'il s'agisse de directeurs financiers, directeurs consolidation, directeurs comptables, directeurs du contrôle de gestion, de disposer des informations nécessaires à la gestion des activités du groupe grâce à la mise en place d'un système de reporting, de gestion budgétaire et de tableaux de bord. Ce rôle des tableaux de bord et du reporting au niveau des outils de gestion utilisés par les groupes est confirmée par une étude réalisée par Tort (2000) sur l'organisation comptable des grandes entreprises qui montrent que près de 90 % de ces entreprises pratiquent cette approche.

Ce résultat est confirmé par une autre enquête (Tort, 2004) qui montre que  $\frac{3}{4}$  des sociétés procèdent à des arrêtés comptables des comptes sociaux mensuellement afin d'alimenter leur reporting interne et servir de base à l'établissement des comptes consolidés trimestriels (2/3 des cas) ou mensuels (42 % des cas).

Dans cette optique, les groupes mettent en place des outils tels que les Systèmes Unifiés d'Information Groupe permettant de produire périodiquement, rapidement et automatiquement les états nécessaires. Degos et Leclère (2000, p 207) indiquent que « la même information de base, après avoir été utilisée pour la production des comptes sociaux d'une filiale et le contrôle de gestion local, dans une optique de pilotage opérationnel, est ensuite agrégée à différents niveaux pour la production des comptes consolidés, et pour la construction d'états de contrôle, dans une optique plus stratégique ». Ces S.U.I.G. sont construits à partir d'un couplage d'un progiciel de gestion intégré et d'un progiciel permettant de réaliser la consolidation et le reporting groupe de gestion.

---

<sup>2</sup> Moisdon J.-C. (*Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, 1997, p 8) définit les outils de gestion comme : « un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler ».

Les outils de gestion dans les groupes ne se limitent pas à la seule dimension informatique puisque les procédures comptables sont autant d'outils utilisés pour uniformiser, harmoniser, homogénéiser les méthodes de travail. Ceci est rendu nécessaire par les exigences légales liées à la production des comptes annuels, et notamment des comptes consolidés, et plus particulièrement au respect des délais légaux<sup>3</sup> qu'il s'agisse de groupes cotés ou non.

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

Cependant, les systèmes comptables ne sont pas uniquement des outils de gestion au service des décideurs des groupes. Ils peuvent être également outils de contrôle de l'activité des filiales. Par exemple, les progiciels de gestion intégrés, en raison de leurs fonctionnalités, sont susceptibles d'améliorer les conditions du contrôle au niveau opérationnel dans la mesure où la standardisation des données facilite la consolidation et la remontée des informations (Boitier, 2004).

## *2.2. Les systèmes comptables, outils de contrôle dans les groupes*

Si les procédures apparaissent comme des outils de gestion dans les groupes, elles peuvent également être utilisées comme moyen de contrôle. La mise en place de procédures dans le cadre de la gestion courante est un moyen de s'assurer que les règles de gestion du groupe soient uniformément appliquées dans les filiales. A titre d'exemple, la délégation de signatures accordée aux responsables de filiales sur les comptes bancaires de la filiale peut être assortie d'une limite restrictive afin d'éviter tout mouvement de fonds anormal dans le cadre de la gestion des risques financiers du groupe.

Tout dépendra du niveau de délégation accordé aux décideurs de la filiale et du style de contrôle de gestion mis en œuvre au niveau du groupe et les pratiques ne sont pas nécessairement uniformes d'un groupe à l'autre et implique une adaptation des systèmes comptables et notamment du système de contrôle de gestion, instrument majeur du gouvernement des filiales selon Bouquin (1998). Cette adaptation du système de contrôle de gestion dans une optique de différenciation-intégration (Lawrence et Lorsch, 1967) montre que son rôle peut être diversifié selon la nature du contrôle exercé et qu'il importe de définir le système qui convient pour une entreprise donnée, compte tenu de son domaine d'activité, de sa stratégie et de sa structure (Demeestère R. et al., 2006).

---

<sup>3</sup> Les délais sont variables selon que la société, soit cotée ou non, ou qu'elle soit dotée d'un commissaire aux comptes : à titre d'exemple, les sociétés cotées doivent publier au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (B.A.L.O.) un projet de comptes annuels dans les quatre mois de la clôture de l'exercice ; les sociétés non cotées sans commissaire aux comptes ont cinq mois et demi, celle dotées d'un commissaire aux comptes, quatre mois et demi. Il est à préciser que l'on relève une certaine harmonisation des délais liée à la contrainte fiscale puisque la déclaration des résultats accompagnée des annexes doit être déposée dans les trois mois de la clôture de chaque exercice. En pratique, il n'est pas rare, notamment pour les sociétés cotées, que les comptes soient publiés dès le mois de janvier pour les sociétés clôturant au 31 décembre de l'année précédente.

Gervais (2000), s'appuyant sur les travaux de Trahand (1982), distingue quatre grands approches dominantes au niveau du style de contrôle de gestion observés au niveau des groupes : logique financière, firmes à style financier, recherche du consensus atténué et recherche du consensus. Il montre l'opposition forte au niveau des approches retenues par les groupes en terme de contrôle de gestion avec deux types extrêmes : la prédominance de la logique financière et la recherche du consensus. Il semble que la mise en évidence de ces extrêmes soit consensuelle puisque Levant (2006) souligne que l'on a d'une part, un système formel de contrôle de type plutôt stratégique avec des relations mères-filiales privilégiant les résultats à long terme et d'autre part, un système formel de contrôle de type plutôt financier axé sur l'atteinte d'objectifs financiers à court terme.

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

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

Cette présentation des systèmes comptable groupe montre que l'arrivée d'une nouvelle filiale pose questions sur la façon de l'intégrer compte tenu des exigences liées à une structure groupe. Nous nous proposons d'étudier empiriquement les pratiques d'un groupe acquéreur dans le domaine des systèmes comptables en analysant plusieurs acquisitions.

### **3. Méthodologie de la recherche**

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

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. Nous avons limité notre périmètre de recherche aux opérations réalisées en France car, bien que le groupe étudié ait réalisé des fusions-acquisitions trans-frontalières, tout projet de recherche doit intégrer des contraintes de coût et de délai (Royer et Zarlowski, 2007). Nous précisons que le cas étudié ne se limite pas à une entité monolithique (Miles et Huberman, 2005) mais que le cas peut contenir des mini-cas en son sein (Yin, 1994) ; l'étude d'une acquisition pouvant nous amener à faire émerger des situations spécifiques.

Le cas étudié est un groupe familial indépendant dont l'activité relève des vins et spiritueux, qui a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de près de 180 millions d'euros en 2006 et qui emploie plus de 600 personnes. Uniquement présent pendant plus de deux siècles dans le secteur du champagne, le groupe CLR a commencé à diversifier ses activités à partir des années 1990 avec l'acquisition du domaine RP au Portugal. En prenant le contrôle de cette entreprise, le groupe CLR posait la 1<sup>ère</sup> pierre de ce qui allait devenir ensuite un de ses objectifs stratégiques majeurs : ne plus être uniquement un groupe centré sur le secteur du champagne mais élargir son activité plus largement aux vins et spiritueux.

Cette réorientation se concrétise par d'autres acquisitions, cette fois dans le vins de Bordeaux avec les châteaux HB en 1992 et LSS en 1995. Néanmoins, le groupe sait aussi saisir des opportunités dans son activité principale, le champagne. La crise sévère du début des années 1990 dans ce secteur lui offre la possibilité de prendre le contrôle de CD en 1993.

Ensuite, nous observons une pause<sup>4</sup> dans les acquisitions puisque la suivante, la société S dans le vignoble bordelais a lieu en 2003. Dès lors, les acquisitions s'accroissent avec celles de DO en 2004 dans le vignoble provençal, de Château PL en 2006 dans le vignoble bordelais et de la SCIN en 2007 dans le vignoble champenois.

Nous constatons que ces acquisitions sont opérées dans un univers qui n'est pas nécessairement celui du champagne, sans qu'il y ait nécessairement volonté de négliger le métier historique du groupe ; la dernière acquisition en étant un bel exemple. Il s'agit surtout de saisir des opportunités qui peuvent se présenter en terme d'acquisitions.

Au niveau juridique, le principe de base sous-jacent, qui régit toute acquisition chez CLR est de prendre le contrôle de l'intégralité du capital de la société acquise afin d'avoir toute latitude au niveau de sa gestion.

Fin 2007, ce groupe contrôlait 29 filiales et avait réalisé en France 7 opérations d'acquisitions entre 1992 et 2007. Quatre de ces acquisitions étaient des sociétés du vignoble bordelais, deux du vignoble champenois et une du vignoble provençal.

### *3.1. Recueil des données*

Notre démarche exploratoire est basée sur des méthodes multiples de collecte de données : des entretiens semi-directifs avec les responsables financiers du groupe acquéreur et des entreprises acquises, l'étude de documents internes in-situ et l'observation directe non participante.

Les entretiens, conduits avec un guide d'entretien, sont enregistrés, retranscrits mot à mot et envoyés aux interviewés. Le guide a été élaborée sur la base de la littérature et plus particulièrement par rapport aux thèmes suivants : les objectifs de l'acquisition ; les facteurs clés de succès de la phase post-acquisition ; le rôle dédié aux systèmes comptables dans cette phase (Jones, 1985, Granlund , 2003) ; le contrôle dans les groupes (Bouquin 1998 ; Gervais, 2000), les changements apportés au niveau des systèmes comptables de l'entreprise acquise et les difficultés rencontrées (Jones, 1985, Granlund , 2003)

---

<sup>4</sup> Il est à préciser que la pause constatée dans les acquisitions entre 1995 et 2003 est due à l'absence d'une politique de croissance externe intensive. Il s'agit surtout de saisir des opportunités au cas par cas.

L'objectif est de faire émerger à partir de ces entretiens les approches retenues au niveau des systèmes comptables par ce groupe acquéreur dans le cadre d'acquisitions et la perception des responsables financiers des entreprises acquises par rapport à l'approche les concernant. Il est à préciser que toutes les acquisitions n'ont pas donné lieu à entretien avec le responsable financier de l'entreprise acquise dans la mesure où la gestion administrative et comptable était assurée précédemment par un cabinet d'expertise comptable.

Pour la collecte des données par étude des documents in-situ et par observation directe, nous avons construit un guide de travail qui nous permet d'appréhender la structure des systèmes comptables des entreprises étudiées qu'il s'agisse du groupe acquéreur ou de l'entreprise acquise. Les thèmes évoqués (organisation administrative, comptable et financière ; outils de traitement ; travaux réalisés) sont issus en partie des travaux de Tort (2000, 2005, 2006) qui a réalisé plusieurs enquêtes sur les caractéristiques des systèmes comptables des entreprises.

L'ensemble de notre effort de collecte est synthétisé dans le tableau ci-après :

Nom de l'entreprise	Date de l'acquisition	Travaux réalisés
TR (société mère)	/	1 entretien avec le directeur financier du groupe 1 entretien avec le directeur de la comptabilité du groupe 3 journées pour l'étude in situ et l'observation directe
HB	1992	Gestion externalisée avant l'acquisition
CD	1993	1 entretien avec le directeur administratif et financier 1 journée pour l'étude in situ et l'observation directe
LSS	1995	Gestion externalisée avant l'acquisition
S	2003	Gestion externalisée avant l'acquisition
DO	2004	1 entretien avec le responsable administratif et comptable 2 journées pour l'étude in situ et l'observation directe
PL	2006	1 entretien avec le directeur financier 1 journée pour l'étude in situ et l'observation directe
SCIN	2007	Gestion externalisée avant l'acquisition

Tableau 1 : Synthèse des investigations réalisées au niveau du groupe TR

### 3.2. L'analyse des données

Nous utilisons au niveau analyse des données deux méthodes selon les données recueillies : la cartographie cognitive issue des travaux de Cossette (1994) pour les entretiens et la matrice chronologique pour les autres données recueillies (Miles et Huberman, 2005).

Le choix de la cartographie cognitive est motivé pour deux raisons. Cette méthode est l'une des deux méthodes, avec l'analyse de contenus, fréquemment utilisée pour l'analyse de la représentation de discours (Allard-Poesi et al., 2007) et nous souhaitons saisir la richesse du discours de nos interlocuteurs sans nécessairement procéder à un comptage ou à l'élaboration de statistiques.

Pour élaborer la cartographie 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 terme de liens-causes-conséquences et de faire émerger ainsi les principaux concepts. La carte cognitive est ensuite élaborée (cf. annexe 1), ainsi qu'un compte-rendu synthétique d'une à deux pages (cf. annexe 2) qui a pour but de permettre à un tiers d'appréhender la carte (Verstraete, 1998).

La matrice chronologique est retenue comme méthode d'analyse des autres données recueillies par étude de documents in situ et 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 travaux réalisés (carte cognitive accompagné du compte-rendu, matrice chronologique) ont été adressés pour validation aux responsables financiers.

#### 4. Les résultats de la recherche

L'étude de ces acquisitions réalisées par ce groupe acquéreur nous permet de recenser des approches différenciées au niveau de l'intégration des systèmes comptables en fonction de ceux de l'entreprise acquise ante-acquisition.

##### 4.1. Des approches différenciées en matière d'intégration des systèmes comptables.....

Les trajectoires en matière d'intégration des systèmes comptables ne sont pas linéaires pendant ces 15 années. Nous n'avons pas identifié de processus d'intégration standardisé comme le montre les constatations suivantes :

Entreprise acquises	Date de l'acquisition	Organisation des systèmes comptables après acquisition
HB	1992	Gestion centralisée au siège du groupe
CD	1993	Gestion indépendante
LSS	1995	Gestion centralisée au siège du groupe
S	2003	Gestion centralisée au siège du groupe
DO	2004	Gestion indépendante
PL	2006	Gestion indépendante
SCIN	2007	Gestion centralisée au siège du groupe

Tableau 2 : L'impact de l'acquisition sur les systèmes comptables des entreprises acquises

Cette différenciation au niveau de l'intégration des systèmes comptables est directement liée à l'approche retenue par ce groupe.

Il n'existe pas de « volonté d'uniformisation » souligne le directeur financier du groupe qui précise que « les outils comptables n'ont jamais été un point important et significatif dans les phases post-acquisition sachant qu'on ne sait toujours pas posé la question de savoir, même à court terme, est-ce qu'on unifiait ces outils. La réponse a toujours été, et c'est un exemple de pragmatisme, si ça peut apporter quelque chose, oui, sinon, non ».

Le directeur financier du groupe considère que « le seul outil commun qu'on doit avoir, c'est les tableaux de bord de consolidation qu'ils ont à remplir, qu'on leur fournit et ils ont finalement à traduire leurs états pour faire rentrer les chiffres dans les cases, ils font ce qu'on leur explique comment faire pour simplement une translation mais sinon chaque filiale en fonction de ses besoins a ses propres outils, il n'y a pas de volonté, il n'y a pas eu de volonté d'uniformisation, on n'a jamais dans le cas d'une fusion en tout cas dans la phase pré-acquisition, on n'a jamais regardé quels étaient les outils et en post-acquisition, c'est pas un point sur lequel on cherche à mettre en place une rationalisation majeure. C'est le cas actuel. Bon, heureusement, heureusement pour nous, vous avez des solutions de reporting qui viennent par dessus les outils existants qui vous permettent d'uniformiser ce que vous pouvez recevoir au niveau de la consolidation mais aussi au niveau des budgets ».

Cette approche semble être en opposition avec le concept principal « Formation d'un ensemble cohérent et structuré » issu de l'analyse de la carte cognitive du directeur financier du groupe.

Cet objectif s'inscrit dans une vision long terme. Pour le moment, le directeur financier précise : « On a une approche consensuelle basé sur le pragmatisme, on essaie de partager les bonnes pratiques », ce qui explique des pratiques différenciées en matière d'intégration.

Il peut s'agir d'une intégration complète, au siège du groupe, de la gestion administrative et comptable pour les entreprises qui ne disposaient pas de compétences en interne dans ce domaine et qui ont externalisé cette prestation auprès d'un cabinet d'expertise comptable. Cette centralisation se trouve renforcée par l'absorption de la partie commerciale de ces entreprises acquises qui conduit de fait à la suppression d'une partie des travaux administratifs puisque la production des vins est cédée à la société mère et qu'une facture est établie mensuellement par la direction comptable du groupe. Cette approche a été retenue pour les entreprises acquises HB, LSS, S et SCIN respectivement en 1992, 1995, 2003 et 2007.

Le pragmatisme mis en avant par le directeur financier du groupe acquéreur a conduit également à privilégier une certaine forme d'indépendance pour les entreprises acquises qui disposaient d'un service comptable. C'est le cas pour les acquisitions de CD en 1993, de DO en 2004 et de PL en 2007.

L'acquisition de CD en 1993 n'a entraîné que quelques modifications légères au niveau des systèmes comptables Le directeur financier indique « qu'elles ont concerné essentiellement le processus budgétaire afin de contrôler les engagements financiers. Sinon, ils ont conservé leur autonomie de gestion ». Nous pouvons considérer que l'intégration a été partielle puisque les systèmes comptables de cette entreprise n'ont été que légèrement impactés. Les exigences du groupe acquéreur ont surtout porté sur l'organisation de la remontée d'informations pour l'établissement des comptes consolidés.

Au niveau de l'entreprise DO acquise en 2004, le choix du groupe s'est porté sur la mise en place de modules du progiciel de gestion intégrée Générrix conjointement avec la mise en réseau de l'informatique pour son utilisation à distance. Cependant, le directeur financier du groupe précise que cette mise en place a été réalisée dans le « souci de respecter les équipes en places, ce qui suppose d'avoir une volonté de convaincre et de justifier la centralisation ». Ceci a conduit le groupe acquéreur a laissé le choix au responsable financier de cette filiale lorsqu'il a fallu changer de version du progiciel comptable. Le directeur financier précise : « il utilisait Sage et on leur a laissé le choix entre SAGE ou de prendre Générrix et ils ont préféré garder Sage ». Par conséquent, l'intégration au niveau des systèmes comptables a été partielle et s'est focalisée sur la mise en place de logiciels du groupe acquéreur tels que AS Conso pour la consolidation et Business Object pour les statistiques.

L'entrée de PL en 2006 dans le périmètre du groupe acquéreur n'a pas eu de conséquences sur ses systèmes comptables. PL a continué de fonctionner en totale indépendance compte tenu du fait que cette entreprise était en bonne santé financière, qu'elle intervenait dans un secteur d'activité différent (Vins de Bordeaux) de celui du groupe acquéreur (Vins de champagne) et qu'elle avait déjà un service administratif complet. Pour le directeur financier du groupe acquéreur, il n'était pas nécessaire d'intervenir au niveau de la gestion administrative et comptable de cette entreprise et ce d'autant plus que cette acquisition, la quatrième dans le vignoble bordelais, permettait, selon lui, d'atteindre « une taille critique en terme de rentabilité, en terme de nombre de personnes pour mettre en place une direction administrative et financière locale ».

Dans le prolongement de cette vision de l'intégration des systèmes comptables par le directeur financier du groupe acquéreur, nous nous attachons à présenter la perception des trois responsables financiers des entreprises acquises.

#### *4.2. .... en fonction des systèmes comptables des entreprises acquises*

Pour le responsable financier de l'entreprise acquise CD, l'entrée dans le groupe TR s'est traduite par la mise en place d'un reporting quotidien mais light et surtout un formalisme budgétaire car le groupe acquéreur avait des pratiques différentes et souhaitait comprendre les liens entre comptabilité générale et comptabilité analytique. Le responsable financier précise « J'ai souvenir quand TR est arrivé dans le groupe, on avait un formalisme, des séances de travail sur les budgets qui étaient, étaient très importantes, qui étaient très lourdes dans lesquelles, on discutait de chaque ligne, de chaque type de dépenses, de l'activité de l'entreprise mais vraiment on y passait un temps fou. On travaillait plusieurs jours même là dessus jusque tard et petit à petit, les choses se sont un peu détendues parce que les résultats étaient là ».

Il ajoute : « Moi, je me rappelle d'une conversation avec le PDG du groupe acquéreur où il me disait : très bien, vous me dites ça mais moi, ce que je veux savoir c'est tel ratio et combien ? Et pourquoi ? Etc... Moi, je lui disais, oui, très bien, on peut remonter de la comptabilité analytique vers la comptabilité générale mais c'était pas le but quoi. Si vous le souhaitez, je vais vous le faire mais cela ne me pose pas de soucis de le faire et on avait cette discussion là parce qu'ils avaient ça en tête. Je crois qu'aujourd'hui, ils ont compris parce que ils ont compris le système, ils ont compris qu'il pouvait faire confiance au système. Je pense, au départ, qu' ils avaient forcément des interrogations, je suppose... ».

Pour ce responsable, ces différences de perception étaient liées au fait que CD s'appuyait depuis toujours sur une comptabilité de gestion utilisée pour le suivi budgétaire au quotidien et considérée comme un outil de pilotage de l'entreprise et que le groupe acquéreur n'avait pas développé de système de comptabilité analytique. Il est à souligner que l'entreprise CD était déjà structurée dans le domaine de la gestion administrative et comptable puisqu'elle gérait un établissement dont l'activité était différente, la production de vins des Côtes du Rhône, ce qui a certainement grandement contribué à préserver leur autonomie de gestion ; leurs systèmes comptables étant considérés comme performants par le groupe acquéreur.

Le responsable financier de DO a indiqué que l'arrivée du groupe acquéreur a généré de l'incompréhension au départ car notre système comptable est un outil de gestion très axé sur la comptabilité analytique alors que le groupe acquéreur est très axé sur la comptabilité générale.

Ce responsable précise ce point : « Quand ils sont arrivés, quand ils ont vu tous les tableaux, tout ça, je me rappelle de la réflexion en disant : oh ! Bien oui ! Pfff ! Mais il y a beaucoup de tableaux, c'était du temps de Mr O.. et c'est vrai qu'ils avaient critiqué le fait qu'il y ait des tableaux. Pour eux, l'analytique, et ce qui est étonnant dans un grand groupe comme ça, pour eux, toute cette partie gestion etc..., c'était plus, ça sert à quoi, Pfff !

Ce responsable souligne également les difficultés d'adaptation des secrétaires comptables qui interviennent dans les trois établissements dans la mesure où le changement d'actionnaire a entraîné la mise en place de modules du P.G.I. Générrix, qui « est très très lourd et pas forcément adapté à nos besoins ». Cependant, l'utilisation de logiciels du groupe acquéreur ne concerne pas la comptabilité. Ainsi, l'entreprise DO bénéficie d'une certaine autonomie au niveau de la prise de décisions. Par exemple, le responsable financier précise : « Une proposition d'utiliser le P.G.I. Générrix Compta a été faite mais le choix a été laissé par le groupe acquéreur lors du changement de version de conserver ainsi le logiciel comptable propre à l'entreprise ».

Par conséquent, l'intégration pour cette entreprise acquise a également été partielle ; le groupe acquéreur intervenant très peu au niveau de la gestion comptable et financière hormis pour la remontée d'informations pour les travaux de consolidation. Il est à souligner que la seule procédure mise en place par le groupe acquéreur au niveau de cette entreprise concerne le traitement des amortissements dans une optique d'homogénéisation pour la consolidation.

Le responsable financier de PL indique que « le groupe acquéreur a été choisi afin de permettre d'aller plus loin. Nous travaillons en confiance avec ce groupe au niveau du système de gestion, sans aucun changement ». Il ajoute : « Lorsque nous sommes arrivés dans le groupe TR, nous sommes arrivés avec notre système comptable propre, Il s'avère que bon, ils l'ont trouvé tout à fait opérant ». Au niveau de cette entreprise acquise, l'autonomie de gestion a été complètement préservée. Cela peut s'expliquer par la date récente de cette acquisition et par le fait que le groupe acquéreur privilégie le pragmatisme court terme. Cette approche peut être reliée à une réflexion en cours des responsables du groupe acquéreur afin de constituer un pôle administratif, financier et comptable décentralisé regroupant toutes les entités bordelaises du groupe (HB, LSS, S respectivement acquis en 1992, 1995, 2003 plus PL acquis en 2006).

## 6. Discussion des résultats

Nous avons distingué plusieurs types d'intégration au niveau des systèmes comptables dans le cadre de la phase post-acquisition et nous opérons les regroupements suivants :

- Intégration complète : entreprises acquises HB, LSS, S et SCIN
- Intégration partielle : entreprises acquises CD et DO
- Absence d'intégration : entreprise acquise PL

A ce niveau, nous effectuons les mêmes constats que ceux de Marks et Mirvis (1992). Cette approche différente en matière d'intégration est étroitement lié à deux facteurs : la volonté chez le groupe acquéreur de ne pas uniformiser et la capacité des systèmes comptables des entreprises acquises.

Ainsi, l'intégration complète des systèmes comptables est effectuée lorsqu'il s'agit d'entreprises dont la gestion administrative et comptable était précédemment externalisée. Cela semble logique dans la mesure où il n'existe aucun outil au niveau de l'entreprise acquise et que la logique systèmes comptables groupe oblige le groupe acquéreur à intégrer totalement l'entreprise acquise, ne serait-ce que pour suivre leurs activités et consolider les informations. Dans ce cas, il est à observer que la taille de l'entreprise acquise exerce une influence importante sur le type d'intégration (Shrivastava, 1986). En effet, les entreprises étudiées et intégrées complètement avaient un effectif compris entre 2 et 26 personnes. Par conséquent, même si le groupe acquéreur avait eu la volonté de préserver l'indépendance organisationnelle dans le domaine des systèmes comptables de ces entreprises acquises, il n'avait aucun interlocuteur administratif. Par conséquent, le changement réalisé ne pouvait qu'être élevé au niveau de l'entreprise acquise avec une centralisation des opérations comptables et financières au siège du groupe acquéreur qui impacte de fait les systèmes comptables du groupe acquéreur.

L'intégration partielle est réalisée lorsqu'il s'agit d'entreprises qui disposent déjà d'un service comptable et d'outils comptables spécifiques tels qu'une comptabilité analytique détaillée ou un système budgétaire développé. Dans ce cas, le groupe acquéreur préfère s'appuyer sur les outils existants et les compétences des responsables financiers des entreprises acquises et se contente de mettre en place des outils de contrôle tels que le processus budgétaire ou la consolidation. Les entreprises acquises bénéficient d'une autonomie de gestion très importante après une phase d'analyse de leurs systèmes comptables dans les premiers mois de la phase post-acquisition.

L'absence d'intégration est privilégiée lorsque dispose d'un service comptable et financier et que l'acquisition est récente puisque la méthode d'intégration du groupe repose sur le pragmatisme court terme sans aucune contrainte de délais.

Ces constats semblent montrer que plus les systèmes comptables de l'entreprise acquise sont performants ou perçus comme tels par le groupe acquéreur, plus l'intégration est « légère ». Par contre, il ne semble pas au niveau de ce groupe que le facteur secteur d'activité différent soit décisif au niveau de l'intégration puisque les entreprises acquises DO et PL sont présentes dans des secteurs très proches (respectivement vignoble provençal et vignoble bordelais) mais cela n'entraîne pas le même mode d'intégration.

Nos résultats sont différents de ceux obtenus par Jones (1985) qui a montré par exemple une conformité très élevée entre les systèmes de comptabilité de l'acquéreur et de l'acquis pour la centralisation des fonds. Or, nous n'avons pas constaté une telle pratique au niveau de ce groupe. Par contre, nous observons des similitudes avec les travaux de Jones (1985), notamment pour les techniques permettant de réaliser un contrôle opérationnel telles que la budgétisation ou les investissements.

Il est à noter que selon la logique de Marks et Mirvis (1998), le changement chez l'acquis est faible et il en est de même chez l'acquéreur ; les quelques ajustements au niveau des systèmes comptables sont limités à la transmission des informations dans le domaine budgétaire et pour les travaux de consolidation.

Les résultats mettent en évidence le rôle prégnant du groupe acquéreur au niveau de l'intégration des systèmes comptables. Il ne faut pas négliger le rôle décisif des responsables financiers des entreprises acquises qui rassurent les responsables du groupe acquéreur. Cet aspect a déjà été mis en évidence par Grandlund (2003).

Par contre, nous n'avons pas observé de tensions, de blocages, de dysfonctionnements liés à l'arrivée du groupe acquéreur contrairement aux constats réalisés par Jones (1985). Le climat de confiance entre les entreprises, après une période d'observation dans les premiers temps de la phase post-acquisition, étant certainement décisif.

## **CONCLUSION**

Notre étude montre que les pratiques de ce groupe en matière d'intégration des systèmes comptables ne sont pas uniformes et qu'elles sont adaptées en fonction des entreprises acquises. Nous avons distingué trois types d'intégration : l'intégration totale, l'intégration partielle et l'absence d'intégration.

Une approche assez éloignée de la relation classique dominant-dominé mis en évidence par certains travaux où l'acquéreur impose ses systèmes comptables à l'acquis (Jemison et Sitkin, 1986).

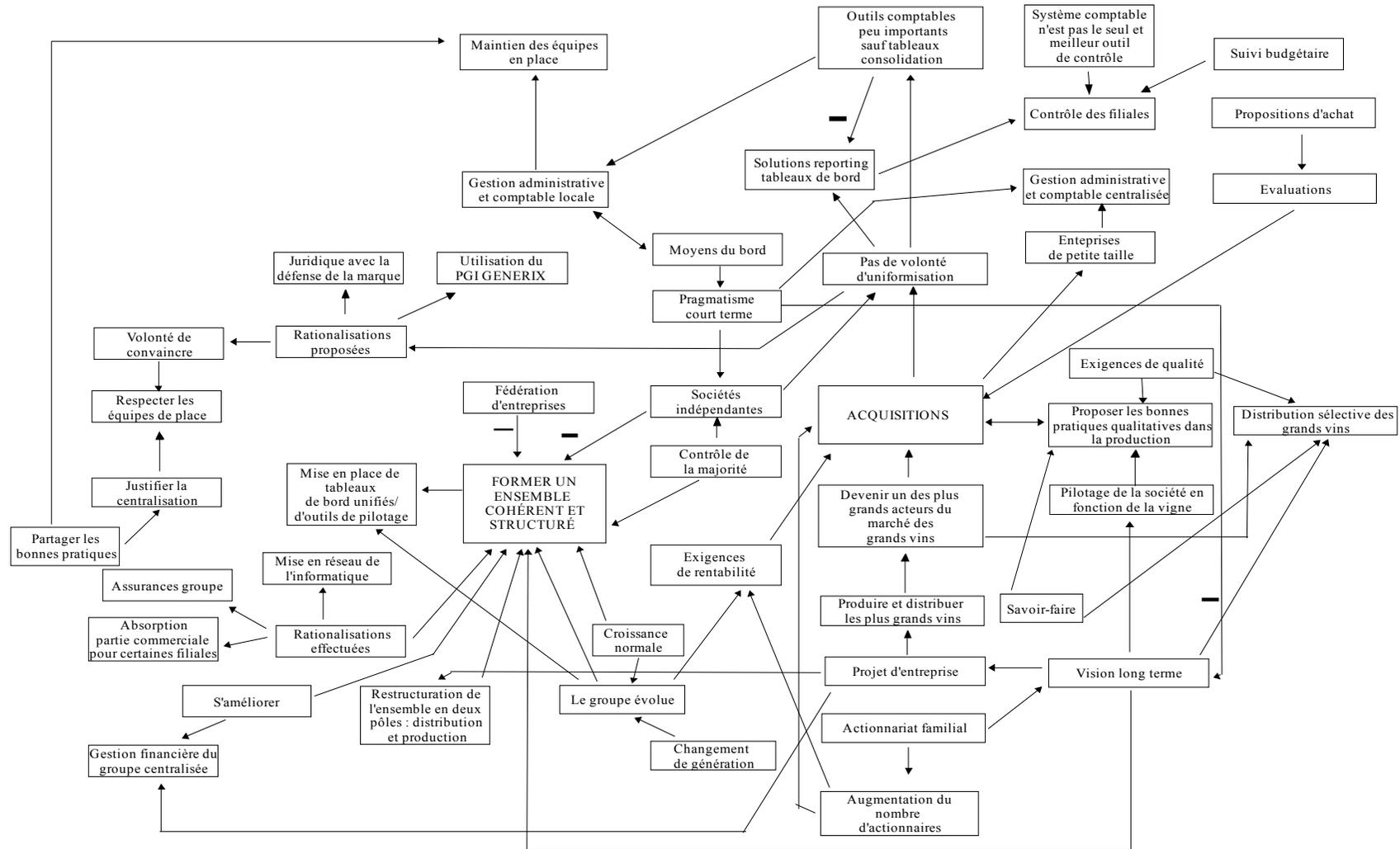
Les limites de notre étude semblent évidentes. Elles sont liées à une étude de cas unique. Pour remédier à ce biais, trois autres études de cas ont été réalisées et les données sont en cours d'exploitation. Elles devraient nous permettre de dégager des similitudes ou des divergences au niveau des pratiques des groupes acquéreurs dans le domaine de l'intégration des systèmes comptables et de proposer une typologie des approches retenues.

## 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, 492-518
- Boitier M. (2004), Les ERP. Un outil au service du contrôle des entreprises ?, *Sciences de la société*, 61 : 90-105
- Bouquin H. (1998), Le contrôle de gestion, P.U.F.
- Buono A.F., Bowditch J.L. (1989), The Human Side of Mergers and Acquisitions Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations, Jossey-Bass Publishers
- Burlaud A. (2000), Contrôle et gestion In *Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit*, (Eds : Colasse B. et coll.), Economica, 521-533
- Cartwright S., Cooper G.L. (1992), Managing Mergers Acquisitions and Strategic alliances : Integrating People and Cultures, Butterworth-Heinemann, Ltd, Oxford
- Cording M., Christmann P., King D.R. (2008), Reducing causal ambiguity in acquisition integration : intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance, *Academy of Management Journal*, 51 (4) : 744-767
- Cossette P. (1994), La carte cognitive idiosyncrasique In *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, (Ed. Cossette P.), Editions ESKA
- Degos J-G., Leclère D. (1999), Vingt ans de contestation du modèle comptable, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Les vingt ans de l'AFC : 199-210
- Demeestère R., Lorino P., Mottis N. (2006), Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Dunod
- DiGeorgio R. (2003), Making mergers and acquisitions work : What we know and dont'know – Part II, *Journal of Change Management*, 3 (3) : 259-274
- Ducrocq C. (2000), Informatique et contrôle de gestion In *Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit*, (Eds : Colasse B. et coll.), Economica, 819-832
- Duprat J. (1998), Les procédures de contrôle de l'investissement dans les divisions et les filiales, *Finance Contrôle Stratégie*, 1 (3) : 35-56
- Egg G. (2000), Fusions et GRH, Les principes plus importants que les outils, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 108-113
- 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, 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management stratégique, Montpellier
- Gervais M. (2000), Contrôle de gestion, Economica
- Grenier C, Bonnebouche J. (2004), Système d'information comptable, Foucher
- Granlund M. (2003), Management Accounting system integration in corporate mergers, a case study, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16 (2) : 208-243
- Haspelagh P.C., Jemison D.B. (1991), Managing acquisitions : creating value through corporate renewal, The Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc
- 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
- Larsson R. (1990), Coordination of action in mergers and acquisitions, Lund University Press

- Lawrence P., Lorsch J. (1967), *Organization and environment*, Harvard University Press, traduction française : Adapter les structures de l'entreprise, Les éditions d'organisation, 2<sup>ème</sup> tirage 1994
- Leroy F. (2003), Processus d'intégration et logiques de reconfiguration organisationnelle dans les fusions-acquisitions, 12<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management stratégique, Côtes-de-Carthage
- Levant Y. (2000), Typologie des systèmes de contrôle organisationnel et performance des opérations d'acquisition, *Comptabilité Contrôle Audit*, 6 (2) : 77-96
- 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. (1992), The human side of mergers planning : assessing and analyzing « fit », *Human resource Planning*, 15 (3) : 69-92
- Marks P.H, Mirvis M.L. (1998), *Joining Forces Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances*, Jossey-Bass Publishers
- Meier O., Schier G. (2007), *Fusions-acquisitions Stratégie Finance Management*, Dunod
- Miles B.M., Huberman A.M. (2005), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck
- Missioner 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
- Moison J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arslan
- Napier N.K. (1989), Mergers and acquisitions, human resource issue and outcomes : a review and suggested typology, *Journal of Management Studies*, 271-289
- Royer I. Zarlowki P. (2007), Echantillons *In Méthodes de recherche en management*, Dunod, (Eds, Thietart R.A. et coll.), 192-227
- Shrivastava P. (1986), *Post merger integration*, *The Journal of Business Strategy*, 65-76
- Tort E. (2000), Regard sur l'organisation comptable des grandes entreprises en France, *Comptabilité Contrôle Audit*, 6 (1) : 59-84
- Tort E. (2004), Les pratiques comptables des entreprises privées en 2004, *Revue Française de Comptabilité*, 369 : 7-17
- Tort E. (2006), Les transformations des SIC en France Une vue d'ensemble, *Revue Française de Gestion*, 168-169 : 303-319
- Verstraete T. (1998), Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil, Congrès « Enseignement supérieur et PME », ESC Rennes, mars 1998
- Vieira Pires M. (2008), La dimension métier dans l'analyse culturelle de l'intégration post fusion-acquisitions L'intégration des systèmes de reporting dans l'acquisition de Nippon Dantai par AXA, 17<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management stratégique
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica
- Weber Y. (2000), Measuring Cultural Fit in Mergers and Acquisitions *In Handbook of Organizational Culture and Climate*, (Eds : Askanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F.), Sage Publications, 309-319
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research*, Sage Publications

## ANNEXE 1 CARTE COGNITIVE DIRECTEUR FINANCIER DU GROUPE ACQUEREUR



**ANNEXE 2**  
**RESUME CARTE COGNITIVE**  
**DIRECTEUR FINANCIER DU GROUPE ACQUEREUR TR**

La carte cognitive de ce responsable financier fait émerger clairement deux concepts principaux : Former un ensemble cohérent et structuré et Acquisitions.

Le projet d'entreprise, concept influençant (queue), se structure autour de trois objectifs principaux :

- Produire les plus grands vins et devenir ainsi un des plus grands acteurs du marché des grands vins grâce à des acquisitions réalisées dans le prolongement de la démarche suivante : des propositions d'achat conduisent à une évaluation et ensuite un chiffre est donné à la direction générale
- Restructuration de l'ensemble en deux pôles distribution et production
- Une gestion financière centralisée puisqu'il faut s'améliorer

Ces deux concepts s'individualisent en tant que but à atteindre (tête).

La vision long terme qui influence le projet d'entreprise et le pilotage de la société en fonction de la vigne, compte tenu des exigences de la qualité et du savoir-faire pour proposer les bonnes pratiques qualitatives dans la production, est centrée sur la distribution sélective des grands vins.

L'actionnariat familial, concept influençant (queue) la vision long terme conduit à une augmentation du nombre d'actionnaires et par conséquent des exigences de rentabilité.

Le changement de génération, concept influençant (queue), fait que le groupe évolue, résultat d'une croissance normale. Cette évolution a deux conséquences : des exigences de rentabilité accrues au niveau des acquisitions et la mise en place de tableaux de bord unifiés/d'outils de pilotage. Ce concept s'individualise en tant que but à atteindre (tête) et passe par la formation d'un ensemble cohérent et structuré.

Ce concept principal, résulte de rationalisations effectuées telles que les assurances groupe, la mise en réseau de l'informatique et l'absorption de la partie commerciale pour certaines filiales. Le contrôle de la majorité nécessaire pour former cet ensemble mais le fait qu'il s'agisse de sociétés indépendantes rend sa construction plus difficile. Nous sommes davantage actuellement en présence d'une fédération d'entreprises.

Ce qui se traduit au niveau des acquisitions par une absence de volonté d'uniformisation avec certes des rationalisations proposées telles que le juridique avec la défense de la marque et l'utilisation du PGI Générix mais dans un souci de respecter les équipes en place. Ce qui suppose d'avoir une volonté de convaincre et de justifier la centralisation influencée par le partage des bonnes pratiques qui conduit au maintien des équipes en place.

Cette dernière résulte du choix d'une gestion administrative et comptable locale sous influence réciproque avec les moyens du bord où le pragmatisme court terme l'emporte car il s'agit de sociétés indépendantes. Ceci est en opposition avec la vision long terme ).

De même, à l'opposé d'une gestion administrative et comptable locale, les acquisitions d'entreprises de petite taille entraînent une gestion administrative centralisée, conséquence aussi du pragmatisme court terme.

L'absence de volonté d'uniformisation conduit à la mise en place de solutions reporting tableaux de bord et de suivi budgétaire pour le contrôle des filiales car le système comptable n'est pas le seul et le meilleur outil de contrôle.

Ce qui est confirmé par le fait que les outils comptables sont considérés comme peu importants sauf tableaux consolidation et conduisent dans certains cas à une gestion administrative et comptable locale qui contraint le groupe à des solutions reporting tableaux de bord.