

Transposition des modèles d'acculturation et intégration des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions : une étude empirique

Jean-Paul Méreaux

** I.U.T. Reims Châlons Charleville
Université de Reims Champagne Ardenne
Rue des Crayères
51100 REIMS*

jp.mereaux@univ-reims.fr

*** Centre de Recherche en Comptabilité
C.N.A.M. PARIS*

Section de rattachement : 27, 6
Secteur : tertiaire

RESUME :

La phase post-acquisition a été étudiée par de nombreux chercheurs notamment pour identifier les chances de réussite ou d'échec dans les fusions-acquisitions. En axant nos travaux de recherche sur les modèles d'acculturation et en les transposant à l'étude du management des systèmes comptables dans les fusions-acquisitions, nous souhaitons contribuer à enrichir la compréhension du management de la phase post-acquisition.

Nous avons privilégié une démarche exploratoire et analysé les données en utilisant la méthode de la cartographie cognitive. Nos investigations dans un groupe qui a 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.

MOTS CLES : *fusions, acquisitions, acculturation, systèmes comptables, cartographie cognitive*

INTRODUCTION

Les fusions-acquisitions, qu'elles soient amicales ou inamicales, provoquent des chocs « culturels » plus ou moins importants en fonction des ajustements mutuels opérés entre les organisations. Lorsque deux entités fusionnent, les conséquences organisationnelles et techniques ne doivent pas être négligées.

Ainsi, dans le cas d'une fusion industrielle, l'harmonisation des gammes de produits, la suppression des doublons, la réorganisation de la fonction marketing ont de nombreuses répercussions techniques et sociales, notamment sur les usines, les forces de vente et la logistique (Egg, 2000). Les changements organisationnels induits par une fusion ont également des conséquences sur l'architecture des systèmes comptables. Au niveau des services comptables et financiers, il faut régler les problèmes liés à l'unification des systèmes comptables et notamment des systèmes de contrôle de gestion.

L'approche peut être identique au niveau de la prise de contrôle d'une entreprise par une autre dans la mesure où l'entreprise acquéreur peut souhaiter contrôler l'entreprise acquise via la mise en place de systèmes comptables et de reporting compatibles dans la filiale. D'autres approches peuvent être retenues comme la construction de nouveaux systèmes d'information comptable issus des systèmes de l'entreprise acquéreur et de l'entreprise acquise ou le maintien des systèmes d'information comptable existants au niveau de l'entreprise acquéreur et de l'entreprise acquise.

Ces problèmes d'adaptation peuvent s'apparenter aux phénomènes d'acculturation au sens de Nahavandi et Malekzadeh (1988) qui mettent en évidence différents modes d'acculturation dans les fusions-acquisitions : intégration, assimilation, séparation, déculturation. Nous nous proposons donc d'étudier l'impact des fusions sur les systèmes comptables, en transposant le modèle d'acculturation. L'enjeu est très important, au niveau du « management » des fusions et de la compréhension des raisons des succès ou des échecs de ces fusions. En effet, les travaux de nombreux chercheurs (Buono et Bowditch, 1989 ; Napier, 1989 ; Haspelagh et Jemison, 1991 ; Meier et Schier, 2003, Mercer Consulting Group, 2003) ont montré le rôle clé de la phase post-acquisition dans les chances de réussite ou d'échec de l'acquisition. Or, le management de l'intégration des systèmes comptables en intégrant le contexte culturel est un des éléments qu'il convient d'étudier dans le cadre de la gestion de cette phase post-acquisition (Granlund, 2003).

Dans un premier temps, nous présentons le cadre théorique de notre recherche, les modes d'acculturation dans les opérations de fusion-acquisitions et plus spécifiquement leur transposition appliquée aux systèmes comptables. Dans une deuxième partie, nous présentons notre recherche empirique et les résultats de nos travaux.

I. LE CADRE THEORIQUE DE NOTRE RECHERCHE

I.1. Les modes d'acculturation dans le contexte d'opérations de fusions-acquisitions

Les travaux de Cartwright et Cooper (1992) se situent dans le prolongement de ceux de Maleksadeh et Nahavandi (1988), qui mettent en évidence au niveau des modes d'acculturation plusieurs situations possibles au niveau des opérations de fusions-acquisitions : l'intégration, l'assimilation, la séparation et la déculturation.

« L'intégration » signifie que l'entreprise acquise s'est adaptée à l'entreprise acquéreur, et que les différences sont largement tolérées. C'est une question de coexistence dans une association multiculturelle ou plurielle. L'entreprise acquéreur privilégie ce type d'adaptation si elle est multiculturelle et si les entreprises sont très interconnectées.

« L'assimilation » signifie que l'entreprise acquise se conforme totalement à la culture de l'entreprise acquéreur. Les employés de l'entreprise acquise préfèrent cette solution tant qu'ils n'ont pas une mauvaise image de leur propre culture et si la culture de l'acquéreur paraît attractive. Selon Malekzadeh et Nahavandi, l'entreprise acquéreur cherche cette solution si elle est uni-culturelle et si les entreprises sont interconnectées.

Si la culture de l'acquéreur n'est pas perçue comme attractive et si en même temps l'entreprise acquise conserve fortement sa culture, alors la « séparation » est le résultat préféré : la coopération est abandonnée ou une structure capable de gérer deux cultures distinctes est créée. Cette solution est préférée par une entreprise multiculturelle, et si les entreprises ne sont pas interconnectées.

La « déculturation » est le résultat souhaité quand les employés de l'entreprise acquéreur ne trouvent pas attractive leur propre culture ni celle de l'entreprise acquise. Dans pareil cas, selon Malekzadeh et Nahavandi, l'entreprise acquise se « désintègre ». Il y a aussi déculturation lorsque l'entreprise acquéreuse est uni-culturelle et si les entreprises ne sont pas connectées.

Bien que Malekzadeh et Nahavandi n'aient pas tenté de tester leurs modèles empiriquement, la logique des résultats de leurs suppositions est que le management de l'entreprise acquéreur devrait faire une pré-évaluation des deux cultures organisationnelles afin de choisir un mode d'acculturation.

Cette validation empirique sera réalisée par Cartwright et Cooper (1992) qui ont développé un modèle permettant d'étudier les modes d'acculturation dans le cadre d'opérations de fusions/acquisitions :

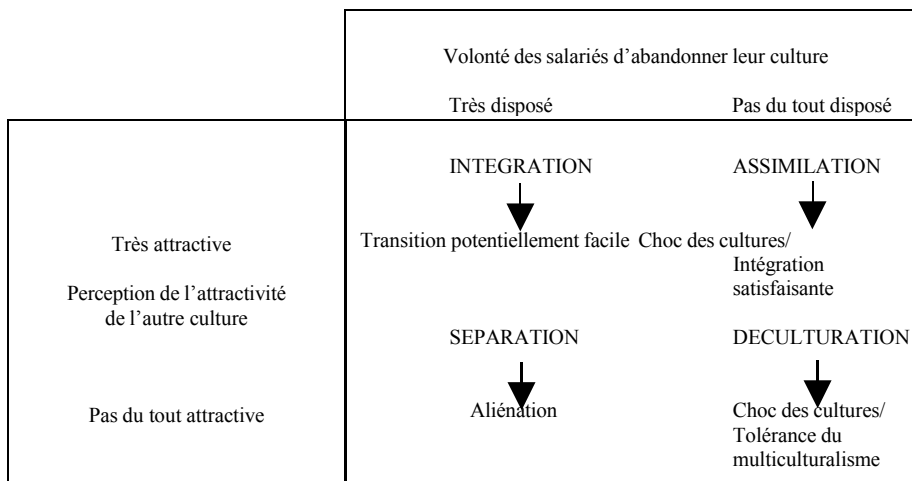


Figure 1 : Modes d'acculturation individuel et organisationnel dans les fusions-acquisitions et leurs résultats potentiels (traduit de Cartwright et Cooper)

Du point de vue des salariés de l'entreprise acquise, c'est à la fois la volonté de ne pas abandonner sa culture et d'adopter celle de l'acquéreur qui va déterminer le choix d'un mode d'acculturation. Dans le cas de l'entreprise acquéreur, ce choix sera plutôt guidé par le degré de multiculturalisme de la firme et par la stratégie de diversification poursuivie par les dirigeants.

Souvent les deux entreprises en présence sont plus ou moins d'accord sur le mode d'acculturation choisi au cours du processus d'intégration. Un désaccord sur ce point impliquera la plupart du temps des sentiments de résistance et de stress, rendant ce processus lourd et difficile à gérer (Nahavandi et Maleksadeh, 1988). L'importance de l'accord, qualifié par ces auteurs de « congruence », devient ainsi un élément central pour le bon déroulement de l'intégration de l'opération de fusion/acquisition. Cette « congruence » peut se réaliser même si les cultures et les pratiques des deux organisations sont très différentes.

Après la présentation des modèles d'acculturation, nous étudions une transposition possible au domaine des systèmes comptables, définis par Tort (2000) comme les systèmes centralisant l'ensemble des flux financiers de l'entreprise, composés des sous-systèmes comptabilité générale et comptabilité analytique.

I. 2. Transposition des modèles d'acculturation aux systèmes comptables dans le contexte d'opérations de fusions-acquisitions

Une opération de fusion-acquisition induit de nombreux changements organisationnels et culturels qui provoquent de nombreux traumatismes, qualifié par Berry (1989) de stress d'acculturation.

Certes, le caractère traumatisant de ces changements est plus ou moins accentué selon la nature de l'opération réalisée : fusion ou acquisition, amicale ou inamicale. Par exemple, ces changements organisationnels peuvent se matérialiser par la mise en place d'un système de contrôle de gestion ce qui sera perçu par les salariés de l'entreprise acquise comme une ingérence dans leurs activités. Les systèmes comptables peuvent alors apparaître comme un moyen d'imposer un mode de gestion.

Nos premières réflexions nous orientent vers une transposition des modèles d'acculturation afin d'analyser les changements organisationnels au niveau des systèmes comptables suite à des opérations de fusions-acquisitions :

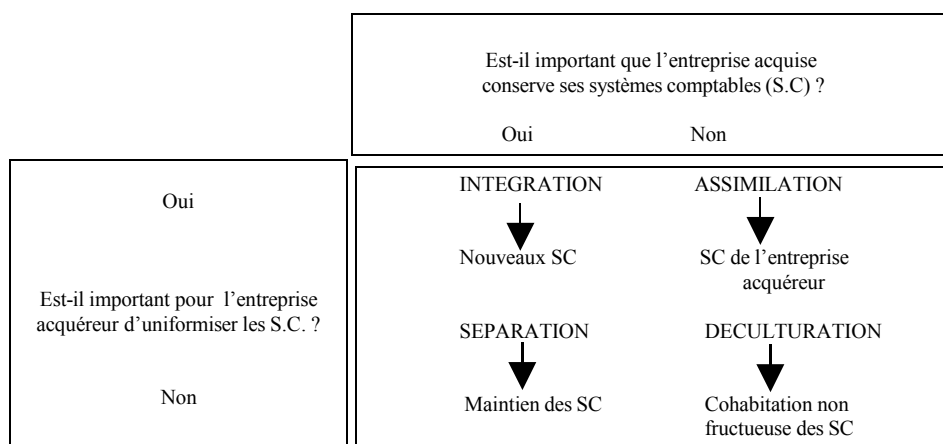


Figure 2 : Modes d'acculturation organisationnel dans les fusions-acquisitions et leurs résultats potentiels au niveau des systèmes comptables

Lorsque l'entreprise acquise souhaite conserver ses systèmes comptables et que l'entreprise acquéreur ne considère pas comme important d'uniformiser les systèmes comptables, c'est la phase intégration. En effet, les systèmes comptables font l'objet d'une interconnexion étroite, d'échanges fructueux et conduiront à terme à l'adoption d'un référentiel unique. Cela se concrétise par la construction de nouveaux systèmes comptables à partir des systèmes comptables de l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise.

L'assimilation se caractérise par l'abandon par l'entreprise acquise de ses systèmes comptables et par l'adoption des systèmes comptables de l'entreprise acquéreur. Cette approche peut être retenue lorsque l'entreprise acquéreur souhaite uniformiser les systèmes comptables. En cas de séparation, l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise conservent leurs systèmes comptables. Ceci peut être le cas lorsque l'entreprise acquéreur ne souhaite pas imposer un mode d'organisation à l'entreprise acquise par exemple dans le cas d'une prise de participation.

La déculturation est plus délicate à appréhender au niveau des systèmes comptables. Notre hypothèse est que les systèmes comptables de l'entreprise acquéreur et acquise cohabitent mais il n'y a aucun échange fructueux entre les deux entreprises permettant de faire évoluer les systèmes comptables. Pour valider les hypothèses ci-dessus, nous analysons plusieurs opérations de fusions-acquisitions.

II. ETUDE EMPIRIQUE

II.1 Méthodologie de la recherche

Notre stratégie de recherche est axée sur les études de cas (Yin, 1994). Nous avons privilégié cette méthode de recherche dans la mesure où elle est particulièrement bien adaptée à la recherche en systèmes d'information (Avison et Myers, 2002). Notre recherche est qualitative avec un contact prolongé et/ou intense avec un terrain ou une situation de vie (Miles et Huberman, 2003). Dans cette optique, nous nous inscrivons dans le même cheminement de pensée que ces deux chercheurs qui soulignent le fort potentiel des données qualitatives au niveau du test d'hypothèses pour leur capacité à vérifier des prédictions spécifiques. Cette approche ne signifie nullement que notre démarche qui se veut exploratoire ne nous amènera pas à développer de nouvelles hypothèses.

Au niveau des cas étudiés, nous avons conduit nos investigations dans un groupe qui a réalisé plusieurs acquisitions ces dernières années et qui a accepté de participer à notre projet de recherche. Nous précisons que le cas étudié ne se limite pas à une entité monolithique (Miles et Huberman, 2003) 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'euro en 2006 et qui emploie plus de 600 personnes. Ce groupe présent uniquement à la fin des années 1980 dans le secteur du champagne a commencé à diversifier ses activités à partir du début des années 1990. Le directeur financier du groupe précise que l'objectif principal poursuivi à travers ces acquisitions est de « produire les plus grands vins et devenir ainsi un des plus grands acteurs du marché des grands vins ».

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.

Notre démarche est exploratoire, basée sur des entretiens non directifs à l'aide d'un guide d'entretien avec les responsables financiers du groupe acquéreur (directeur financier, directeur de la comptabilité et de la consolidation) complétée par une étude in-situ des caractéristiques des systèmes comptables du groupe acquéreur avant et après acquisitions. Les entretiens sont enregistrés et retranscrits mot à mot et envoyés aux interviewés. L'objectif est de faire émerger à partir de ces entretiens exploratoires les approches retenues au niveau des systèmes comptables par ce groupe dans le cadre d'acquisitions.

Nous utilisons au niveau analyse des données la cartographie cognitive issue des travaux de Cossette (1994). Dans la cartographie cognitive, il faut repérer 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, Drucker-Godard et Ehlinger, 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, ainsi qu'un compte-rendu synthétique d'une à deux pages.

II. 1 Les résultats de la recherche

L'étude de ces acquisitions réalisées par ce groupe montre des approches différenciées en matière d'intégration des systèmes comptables pendant ces 15 années :

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 1 : L'impact de l'acquisition sur les systèmes comptables

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. Ce qui est confirmé par le fait que les « outils comptables n'ont jamais été un point important et significatif dans les phases post-acquisitions » ce qui explique que « chaque filiale a ses propres outils en fonction des ses besoins ». Ceci 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 que « le pragmatisme court terme l'emporte » 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 de petite taille 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 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 et l'intégration a été partielle. Elles ont concerné la mise en place d'un formalisme budgétaire car le groupe acquéreur avait des pratiques différentes de l'entreprise acquise puisque que celle-ci s'appuyait depuis toujours sur la comptabilité analytique pour gérer les activités au quotidien alors que le groupe acquéreur n'avait pas développé un tel système.

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 Générax 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 ». 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. Par conséquent, l'intégration au niveau des systèmes comptables a été partielle et s'est focalisée sur la mise en place de quelques logiciels du groupe acquéreur.

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.

CONCLUSION

Notre recherche nous a permis de distinguer plusieurs types d'intégration au niveau des systèmes comptables dans le cadre de la phase post-acquisition et nous pouvons opérer les regroupements suivants :

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

L'intégration complète des systèmes comptables est effectuée lorsqu'il s'agit d'entreprises de petite taille et que la gestion administrative et comptable était précédemment externalisée.

L'intégration partielle est réalisée lorsqu'il s'agit d'entreprises d'une certaine taille, qui dispose déjà d'un service comptable et d'outils comptables spécifiques tels qu'une comptabilité analytique détaillée ou un système budgétaire développé.

L'absence d'intégration est privilégiée lorsque l'entreprise est d'une certaine taille, qu'elle dispose d'un service comptable 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.

Les résultats mettent en évidence le rôle prégnant du groupe acquéreur au niveau de l'intégration des systèmes comptables. Plus la volonté d'uniformisation des systèmes comptables est forte, plus le groupe acquéreur impose ses propres systèmes comptables.

Cependant, à ce stade de notre recherche, il nous semble prématuré de proposer une typologie des approches retenue en matière d'intégration des systèmes comptables dans la mesure où nous n'avons travaillé que sur un seul groupe et uniquement sur des acquisitions. Une recherche complémentaire est en cours auprès de trois autres groupes afin d'identifier des pratiques récurrentes et divergentes dans le domaine de l'intégration des systèmes comptables et affiner ainsi la compréhension du contexte culturel de l'acquisition qui ne doit pas être négligé puisque l'utilisation d'outils de gestion différents peut être source d'incompréhension et générer des problèmes d'adaptation voir des chocs culturels. Dans ce cas, le modèle d'acculturation peut être mobilisé pour expliquer ces difficultés et proposer des solutions.

BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S., *Analyses de représentations et de discours*, in Méthodes de recherche en management, Dunod, 2007, p 492-518
- Avison D.E., Myers M.D., *La recherche qualitative en systèmes d'information*, in Faire de la recherche en systèmes d'information, Vuibert, 2002, p 57-66
- Berry J.W., *Acculturation et adaptation psychologique*, in La recherche interculturelle, Tome 1, Paris, L'Harmattan, 1989
- Buono A.F., Bowditch J.L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*, Jossey-Bass Publishers, 1989
- Cartwright S., Cooper G.L., *Managing Mergers Acquisitions and Strategic alliances : Integrating People and Cultures*, Butterworth-Heinemann, Ltd, Oxford, 1992
- Cossette P., *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, Editions ESKA. 1994
- Egg G., *Fusions et GRH : Les principes plus importants que les outils*, Revue Française de Gestion, n° 131, novembre-décembre 2000
- Granlund M., *Management Accounting system integration in corporate mergers, a case study*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 16, n° 2, 2003, pp 208-243
- Haspelagh P.C., Jemison D.B., *Managing acquisitions : creating value through corporate renewal*, The Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc, 1991
- Malekzadeh A.R., Nahavandi A., *Acculturation in Mergers and Acquisitions*, Academy of Management Review, Vol.13, N° 1, pages 79-90, 1988
- Meier O., Schier G., *Fusions-acquisitions Stratégie Finance Management*, Dunod, 2003
- Mercer Management Consulting, *Fusions-acquisitions : les défis de l'intégration*, Institut de l'entreprise, 2003
- Miles B.M., Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2003
- Napier N.K., *Mergers and Acquisitions, Human Ressource Issues and Outcomes : A review and Suggested Typology*, Journal of Management Studies, 21, pages 271-289, 1989
- Tort E., *Regard sur l'organisation comptable des grandes entreprises en France*, Comptabilité Contrôle Audit, tome 6, vol. 1, mars 2000, p 59-84
- Yin R.K., *Case Study Research*, SAGE Publications, 1994