HAL
archives-ouvertes.fr

Les outils de gestion comptables et financiers groupe, facteur influençant l'intégration dans les fusions-acquisitions ?

Jean-Paul Méreaux

To cite this version:

Jean-Paul Méreaux. Les outils de gestion comptables et financiers groupe, facteur influençant l'intégration dans les fusions-acquisitions ?. Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, France. pp.cd-rom, 2011. <hal-00650552>

HAL Id: hal-00650552

https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00650552

Submitted on 10 Dec 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les outils de gestion comptables et financiers groupe, facteur influençant l'intégration dans les fusions-acquisitions ?

Jean-Paul Méreaux

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

Doctorant en sciences de gestion

Centre de Recherche en Comptabilité du CNAM

8 rue Arthur Rimbaud

51350 Cormontreuil

Tél. : 03.26.82.75.19.

Tél. : 06.89.91.10.52

jp.mereaux@wanadoo.fr

Résumé :
Les conséquences organisationnelles et humaines au niveau de l'intégration dans les fusions-acquisitions ont été étudiées par nombre de chercheurs. En axant nos travaux de recherche sur les outils de gestion comptables et financiers groupe, notre objectif était d'étudier une autre dimension de l'intégration et de nous interroger sur l'influence exercée par les outils de gestion comptables et financiers groupe en phase post-acquisitions. Nous avons réalisé une étude auprès de quatre groupes et analysé les données recueillies en utilisant la méthode de la cartographie cognitive. Nos investigations montrent que les outils de gestion comptables et financiers groupe sont un des facteurs influençants les plus significatifs utilisés pour intégrer les entreprises acquises.

Mots clés : fusions, acquisitions, intégration, outils de gestion comptables et financiers groupe, cartographie cognitive

Abstract :
The organizational and human consequences to the level of the integration in the mergers-acquisisitions have been studied by number of researchers. While centering our works of research on the tools of management accountants and financial group, our objective was to study another dimension of the integration and to interrogate us on the influence exercised by the tools of management accountants and financial group in post-acquisition phase. We achieved a survey by four groups and analyzed the introverted data while using the method of the mapping cartography. Our investigatings show that the tools of management accountants and financial group are one of the most meaningful influencing factors used to integrate the acquired enterprises.

Key Words : mergers, acquisitions, integration, tools of management accountants and financial group, mapping cartography

INTRODUCTION

Les fusions-acquisitions sont un thème récurrent dans l'actualité économique et financière en raison principalement de leurs conséquences économiques potentielles lorsqu'elles mettent en scène des groupes importants en terme de chiffre d'affaires ou d'effectifs tels que Arcelor et Mittal ou Alcatel et Lucent.

Ces opérations sont fréquemment présentées par les directions générales de ces groupes comme le moyen d'acquérir une taille supplémentaire, d'accéder à d'autres marchés, de gagner des parts de marché ou d'éliminer un concurrent avec comme objectif principal d'augmenter les résultats grâce à la mise en oeuvre de synergies censées garantir leur succès.

De nombreuses études ont montré que les succès de ces opérations étaient loin d'être ceux escomptés et que c'est davantage l'inverse qui s'était produit, à savoir une destruction de valeur (au sens financier du terme avec une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat). Le recensement de ces études par Rawkin et Howson (2006) fait état d'échecs représentant entre un tiers et deux tiers des fusions-acquisitions avec une prégnance plus forte sur le niveau minimum de 50 % d'échecs.

Les raisons de ces échecs peuvent être multiples et ont été mises en évidence par nombre de chercheurs (Jemison et Sitkin, 1986 ; Haspelagh et Jemison, 1991 ; Marks et Mirvis, 1992 ; Weber, 2000 ; Meier et Schier, 2007) notamment au niveau de la phase post-acquisition considérée comme importante pour la réussite de l'acquisition.

Des auteurs ont axé leurs recherches sur les différences culturelles entre les entreprises (Malekzadeh et Nahavandi, 1988 ; Buono et Bowdicht, 1989 ; Cartwright et Cooper, 1992 ; Giroux, 1997 ; Evrard-Samuel, 2000) et certains auteurs ont élargi ces recherches à d'autres dimensions, la compatibilité organisationnelle (Leroy, 2003), la vitesse d'intégration (Derouiche Borgi, 2008) ou la culture métiers (Viega Pires, 2008).

Ces travaux montrent que les aspects organisationnels et humains ont fait l'objet de nombreuses études mais que les travaux sur les outils de gestion groupe au niveau de la phase post acquisition sont plus rares et concernent soit les systèmes de contrôle organisationnel (Levant, 2000) ou le management des systèmes de comptabilité de gestion (Jones, 1985 ; Granlund, 2003).

Or, une opération de fusion-acquisition entraîne une modification du périmètre de gestion du groupe acquéreur qui doit se préoccuper de la façon dont il doit intégrer la nouvelle filiale.

Les outils de gestion groupe peuvent alors être mobilisés pour faciliter cette intégration. Des outils de gestion groupe qui apparaissent comme très divers, puisque sans dresser une liste exhaustive, nous pouvons citer les comptes consolidés, les tableaux de bord, le reporting, les outils de traitement de l'information comptable, le système budgétaire ou les procédures. Des outils de gestion groupe qui apparaissent comme fortement connotés comptabilité et finances.

Notre recherche a pour objectif d'étudier cette dimension intégrative des outils de gestion comptables et financiers groupe dans le cadre de la phase post-acquisition des fusions-acquisitions. Nous souhaitons également contribuer sur le plan théorique à enrichir la compréhension des mécanismes d'intégration dans les fusions-acquisitions et à recenser quelques pratiques de groupes dans ce domaine.

Notre recherche s'appuie sur une étude exploratoire réalisée auprès de quatre groupes en 2007 et 2008 et nous nous intéressons à la phase post-acquisition et plus particulièrement aux outils de gestion comptables et financiers groupe en tant que facteur influençant l'intégration des entreprises acquises.

Dans cet article, nous présentons dans un premier temps le cadre théorique de notre recherche articulée comme suit : une brève revue de la littérature sur l'intégration dans les fusions-acquisitions puis une présentation de la notion d'outils de gestion comptables et financiers groupe (section 1). Dans un deuxième temps, nous exposons notre méthodologie de recherche (section 2) et dans une troisième étape, nous présentons les résultats de nos travaux avec l'identification des outils de gestion comptables et financiers comme facteur influençant l'intégration des entreprises acquises dans le cadre de la phase post-acquisition (section 3) qui sera suivie d'une discussion sur les résultats obtenus (section 4).

1. LE CADRE THEORIQUE DE NOTRE RECHERCHE

1.1. L'INTEGRATION DANS LES FUSIONS-ACQUISITIONS

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

L'aspect proximité stratégique a été mis en évidence par Napier (1989) et Haspelagh et Jemison (1991). Napier distingue trois catégories au niveau des logiques d'intégration : les fusions-acquisitions d'extension caractérisées par une autonomie importante laissée à l'entreprise acquise compte tenu des différences stratégiques des entreprises ; les fusions-acquisitions de collaboration qui se traduisent par un partage des actifs et leur exploitation et les fusions-acquisitions de restructuration induisent une combinaison organisationnelle de l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise conduisant à l'alignement de l'organisation de l'une sur l'autre, en général celle de l'entreprise acquise sur l'entreprise acquéreur.

Dans le prolongement des travaux de Napier, Haspelagh et Jemison (1991) insistent sur le fait que la tâche stratégique d'une acquisition est de créer de la valeur. Ils montrent que l'approche retenue en matière d'intégration dépend de deux facteurs : le besoin d'inderdépendance stratégique et le besoin d'autonomie organisationnelle et développent un modèle centré sur les approches d'intégration. Si le besoin d'interdépendance stratégique est faible et le besoin d'autonomie organisationnelle élevé, le management de l'acquisition doit se focaliser sur le maintien des ressources de l'entreprises acquise. Il s'agit de préserver, de consolider. Si le besoin d'interdépendance stratégique est faible et le besoin d'autonomie organisationnelle faible, aucune intention d'intégration n'est envisagée. La création de valeur est réalisée soit par des transferts financiers, un partage des risques ou par les capacités de la direction générale.

L'entreprise acquéreur se comporte comme une société holding qui gère un portefeuille de participations et cette phase intégration ne constitue pas une priorité pour la création de valeur.

L'approche symbiose se caractérise par un besoin d'interdépendance stratégique élevé couplé à un besoin d'autonomie organisationnelle qui ne l'est pas moins. Dans cette approche, il faut à la fois conserver les frontières organisationnelles tout en veillant à une intégration progressive afin de construire un nouvel ensemble prenant en compte les points forts de chacun. Un exercice très difficile à mettre en oeuvre souligne Evrard (1996). Un avis partagé par Meier et Schier (2007) qui considère que ce type d'intégration est le plus délicat à traiter.

Enfin, si le besoin d'interdépendance stratégique est élevé et le besoin d'autonomie organisationnelle faible, l'intégration est matérialisée par un parcours plus ou moins long afin de réduire la distance entre l'entreprise acquéreur et l'entreprise acquise, et ce d'autant plus que ces entreprises sont de taille équivalente. Cette approche d'intégration par absorption aboutit à l'émergence d'un nouvel ensemble combinant les opérations, l'organisation et la culture des deux organisations mais fortement inspiré par les pratiques de l'acquéreur.

Par rapport aux travaux précédents de Napier et Haspelagh et Jemison centrés sur la proximité stratégique, Shrivastava (1986) se focalise sur le degré d'intégration et identifient trois types d'intégration : l'intégration procédurale, l'intégration physique et 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. 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. Shrisvastava (1986) souligne que cette intégration est la plus difficile à réaliser.

D'autres auteurs ont focalisé leurs recherches sur le processus d'intégration et plus particulièrement sur les mécanismes d'intégration utilisés dans les fusions-acquisitions. Ainsi, dans le prolongement des travaux de Marks et Mirvis (1998) et à partir de l'étude de fusions horizontales nationales ou transfrontalières réalisées par 7 groupes, Leroy (2003) distingue quatre configurations d'intégration (coordination, absorption, création et combinaison). L'intégration de type coordination est caractérisée par un processus d'intégration limité surtout centré sur les fonctions financières compte tenu de différences stratégiques, d'éloignement géographiques, de différences de management ou de systèmes organisationnels difficiles à mettre en phase selon Leroy (2003). L'intégration par absorption conduit à l'alignement de l'acquis sur l'acquéreur avec une adaptation plus ou moins rapide et parfois la prise en compte chez l'acquéreur de certaines pratiques de l'acquis (Leroy, 2003). L'intégration par création consiste à construire de nouveaux systèmes organisationnels en transformant radicalement l'acquéreur et l'acquis. La dernière configuration, la combinaison, fait l'objet d'analyses complémentaires et peut prendre des formes différentes : combinaison par complémentarité car elle s'inscrit dans une logique d'extension de zone géographique, de l'offre produits ou de partage des compétences ; combinaison par remplacement s'il s'agit de retenir l'un des deux systèmes organisationnels en choisissant le meilleur ou combinaison par métissage en combinant les deux systèmes organisationnels en retenant les points forts de l'acquéreur et de l'acquis.

Ces différents types d'intégration possibles concernent également les outils de gestion groupe dans la mesure où le groupe acquéreur est confronté à des choix lors de la phase post-acquisition. Des outils de gestion groupe dont le contour a besoin d'être délimité pour notre recherche.

1.2. LES OUTILS DE GESTION COMPTABLES ET FINANCIERS GROUPE : UNE NOTION A DELIMITER

1.2.1. La notion d'outils de gestion dans la littérature

Les outils de gestion recouvrent des définitions multiples selon les auteurs. Pour Moisdon (1997), c'est « 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 ». David (1998) définit les outils de gestion au sens large comme « tout dispositif formalisé permettant l'action organisée ». Detchessahar et Journé (2007), se référant aux travaux d'Hatchuel et Weil (1992), considèrent que l'outil de gestion peut être vu comme un conglomérat singulier constitué d'un « substrat formel » porteur « d'une philosophie gestionnaire » et « d'une vision simplifiée des relations organisationnelles ». Le substrat formel de l'outil désigne l'ensemble des supports concrets représentatifs de l'outil (tableaux, graphiques,...) ; la philosophie gestionnaire correspond aux comportements de travail que l'outil est censé promouvoir (procédures, grille d'évaluation) et la vision simplifiée des relations organisationnelles définit la scène et les participants à la scène dont l'outil vient régler le jeu (utilisateurs, spécialistes). Dans cette optique, les outils de gestion peuvent être considérés comme des instruments de stabilisation et de contrôle des comportements et des processus (David, 1998).

Ces définitions laisseraient à penser que les outils de gestion recouvrent des notions multiples et que toute tentative de définition stricto-sensu serait vouée à l'échec. Cette vision se trouve renforcée par les débats sur les outils de gestion et leur rôle. Ainsi, les outils peuvent être envisagés sous le dualisme machine-langage mais Colasse (1996) considère que le mot « outil est dangereux » dans la mesure où « il suggère que l'on a affaire à un instrument complètement passif, alors que les outils sont actifs ». Pour Bayon (1996), « tenter de définir l'outil de gestion constitue un pléonasme car on devrait plutôt se demander quels sont les outils au service de la gestion ? ».

Berry (1996) considère que le problème est directement lié à la diversité des langues de gestion et que « les chiffres constituent un moyen très commode » pour comprendre certains problèmes de gestion.

Nous remarquons qu'il est très difficile de définir les outils de gestion (Colasse, 1996) parce qu'ils peuvent être de nature très différente. Il peut s'agir d'une grille de rémunération du personnel ou d'un budget de trésorerie (Colasse, 1996), d'un tableau de bord (Malo, 2000), de progiciels de gestion intégrés en passant par les méthodes de scoring et les outils et méthodes d'ordonnancement de la production (De Vaujany, 2006).

1.2.2 La notion d'outils de gestion comptables et financiers groupe

Dans les groupes, les outils de gestion sont constitués pour l'essentiel des outils de back-office principalement destinés à traiter les données de l'entreprise tels que les progiciels de gestion intégré et les outils de front-office construits à partir de base de données tels que DataWarehouse (Ducrocq, 2000). Ces outils de gestion groupe sont souvent centrés sur les aspects comptables et financiers afin de permettre d'exercer un contrôle continu sur l'activité des filiales, ce qui amène les responsables financiers des groupes à privilégier des outils tels que le reporting, la gestion budgétaire ou les tableaux de bord.

Tort (2006) a confirmé ce rôle des tableaux de bord et du reporting au niveau des outils de gestion comptables et financiers utilisés par les groupes. Ses travaux conduits auprès de grandes entreprises ont montré que près de 90 % de ces entreprises pratiquent cette approche. Il a également souligné le rôle croissant de l'informatique puisque le traitement des opérations est de plus en plus automatisé (80 % des entreprises ont des systèmes intégrés). Intégration qui conduit les groupes à coupler un progiciel de gestion intégré et un progiciel permettant de réaliser la consolidation et le reporting groupe de gestion. Ces outils de gestion comptables et financiers groupe sont basés sur la notion de Systèmes Unifiés d'Information Groupe, pour reprendre l'expression utilisée par Degos et Leclère (2000), qui permettent de produire périodiquement, rapidement et automatiquement des états de gestion en utilisant la même information de base.

Cependant, limiter les outils de gestion comptables et financiers groupe à la seule dimension informatique peut paraître réducteur dans la mesure où les procédures comptables sont autant d'outils utilisés pour uniformiser, harmoniser, homogénéiser les méthodes de travail.

L'organisation du processus de consolidation prend alors tout son sens afin de tenir les délais et les groupes doivent définir de ces règles communes facilitant la production des comptes consolidés et qui sont regroupées dans un document récapitulatif dénommé le plus fréquemment manuel de consolidation. 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 comptables et financiers groupe tels que le système budgétaire, les tableaux de bord ou le reporting. Et dans le cadre des fusions-acquisitions, nous nous interrogeons sur l'influence qu'ils exercent sur l'intégration de l'entreprise acquise ?

2. LE CADRE METHODOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE

Pour tenter de répondre à cette question, nous fondons notre stratégie sur les études de cas (Yin, 1994), méthode bien adaptée pour explorer, comprendre, générer des hypothèses sur le pourquoi et le comment (Wacheux, 1996). Notre démarche de recherche étant exploratoire, nous avons privilégié une étude qualitative dans la mesure où nous avions la possibilité d'avoir un contact prolongé et/ou intense avec un terrain ou une situation de vie (Miles et Huberman, 2005).

Pour sélectionner les cas, nous avons, dans un premier temps, centré nos recherches sur des groupes ou entreprises dont le siège social pouvait se situer en région Champagne-Ardenne et qui avaient réalisé ces dernières années des opérations de fusions-acquisitions. Nous avons utilisé pour ces recherches les informations disponibles sur les sites des Chambres de Commerce et d'Industrie. Cette recherche nous a permis de recenser 34 entreprises qui sont parties prenantes dans 49 opérations de fusions-acquisitions.

Pour la sélection des groupes à étudier, nous avons fait le choix également de ne pas nous limiter à un seul secteur d'activité, ni aux seuls groupes cotés en bourse. Nous avons privilégié, pour augmenter les chances de succès de notre démarche, le contact avec les responsables financiers de groupes rencontrés ces dernières années et nous avons mis à profit la technique de la recommandation, le premier contact avec l'un des responsables financiers nous permettant de solliciter un autre responsable financier. Cette approche nous a permis de sélectionner quatre groupes, qui avaient réalisé plusieurs opérations de fusions-acquisitions sur la période 1992-2007, et qui ont accepté de participer à notre projet de recherche.

Les groupes sélectionnés sont recensés dans le tableau ci-après :

Groupe acquéreur	**Caractéristiques**	**Secteur d'activité**	**Chiffres d'affaires consolidé**	**Effectifs**	**Nombre d'acquisitions réalisées**
VINISPIRITI	Groupe familial indépendant non coté	Vins et spiritueux	225 millions €	805	7
DISTRIPROAUTO	Groupe non coté contrôlé par une société d'investissement	Distribution professionnelle	125 millions €	625	7
SIDERURGOR DISTRI	Filiale d'un groupe coté	Sidérurgie	325 millions €	563	3
CHAMPAGNE	Groupe coté	Champagne	389 millions €	606	5

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

Pour la collecte d'informations, nous nous sommes basés sur des entretiens réalisés entre novembre 2007 et mai 2008 auprès de responsables financiers (directeur financier, directeur administratif et financier, directeurs des comptabilités) de ces groupes acquéreurs. Ils ont été conduits à l'aide d'un guide d'entretien élaboré 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 outils de gestion comptables et financiers dans cette phase ; les modifications éventuelles réalisées dans les entreprises acquises. Ces entretiens semi-directifs d'une durée comprise entre 1 h 15 et 2 h 30 ont été enregistrés, retranscrits mot à mot et un compte-rendu a été adressé à nos interlocuteurs.

Au niveau des méthodes d'analyse des représentations et de discours, deux sont utilisées fréquemment (Allard-Poesi et al., 2007) : l'analyse de contenu et la cartographie cognitive. « L'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du texte.

Le texte est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage... Ces analyses passent le plus souvent par des comptages, des analyses statistiques... » (Allard-Poesi F. et al., 2007, p 493-494). Autre méthode d'analyse de représentations et de discours, « la cartographie cognitive est utilisée principalement en management pour :

- comparer les représentations de différentes personnes ou d'une même personne au cours du temps ou aider les managers à formuler et à résoudre des problèmes stratégiques ;
- comprendre les interactions au sein d'un groupe ou entre différents groupes de manager ou encore l'évolution de la stratégie d'une entreprise au cours du temps » (Allard-Poesi F. et al., 2007, p 494).

Entre ces deux méthodes, par rapport à notre question de recherche, la cartographie cognitive nous a semblé plus appropriée pour analyser les entretiens dans la mesure où cette méthode nous permet de mieux appréhender les relations entre les différents concepts et rendre compte de la complexité de la pensée. Dans notre étude, il ne s'agit pas seulement de procéder à un comptage d'unités d'analyse mais de saisir la richesse du discours, d'appréhender les relations entre les éléments (Wacheux, 1996).

L'ensemble de ces raisons nous conforte dans notre choix d'utiliser la cartographie cognitive pour analyser les données collectées dans le cadre des entretiens. Pour élaborer ces cartes cognitives, nous avons procédé à plusieurs lectures des comptes-rendus des entretiens afin de repérer les mots pleins (Bardin, 2007) en les surlignant sans toutefois omettre de resituer ces mots dans la phrase afin de ne pas modifier leur sens. Nous nous sommes attachés ainsi à l'unité de contexte qui « sert d'unité de compréhension pour coder l'unité d'enregistrement » (Bardin, 2007). Ensuite, au niveau du codage, notre démarche peut être résumée en trois phases selon l'approche préconisée par Allard-Poesi et al (2007) :

- Repérer dans le texte les unités d'analyse, c'est à dire les assertions de type concept A/lien/concept B ;
- Identifier la nature du lien (positif, négatif, non-implication,...) ;
- Fusionner les concepts et les relations synonymes.

Cette approche nous a permis de construire la carte cognitive des responsables financiers en retenant les 50 concepts (Cossette, 1994) qui revenaient le plus fréquemment dans les propos de ces responsables.

Nous avons fait le choix lors de la construction de chaque carte cognitive de retenir les expressions des personnes interviewées sans apporter de modifications afin de pouvoir dresser une représentation la plus vraie possible du schéma de pensée de nos interlocuteurs. Allard-Poesi (1996) précise que « d'un point de vue pragmatique, conserver les variables tels qu'exprimés par le répondant ne peut qu'améliorer la validité de la carte ».

Ces cartes ont été envoyées aux responsables financiers avec un compte-rendu synthétique de deux pages environ afin de faciliter leur lecture. Vertraete (1998) indique que « le texte narratif a comme visée de permettre à un tiers d'appréhender la carte ». La carte et son compte-rendu ont fait l'objet d'une validation par le responsable financier lors d'un entretien.A partir des cartes cognitives des responsables financiers des groupes acquéreurs, nous avons extrait les informations correspondant à nos axes de recherche.

Ceci suppose que nous soyons en mesure de construire une matrice des liens exploitable pour la suite de nos travaux, c'est à dire en réduisant le nombre de concepts. Pour Verstraete (1996), « l'idée est de standardiser les énoncés ».

Cette réduction-standardisation est rendue nécessaire par le nombre important de concepts (200) apparaissant dans les quatre cartes cognitives élaborées et qui peuvent être très différents selon les cartes et ce d'autant plus qu'ils sont le reflet du vocabulaire employé par les interviewés. Afin de procéder à cette standardisation, c'est à dire cette opération d'agrégation des variables énoncées (Verstraete, 1996), nous avons analysé les cartes cognitives des responsables financiers des groupes acquéreurs et fait le choix de retenir les concepts dont la centralité était la plus élevée, c'est à dire ceux pour lesquels les liens entre concept influençant et concept influencé sont au moins au nombre de 3. Nous avons ainsi privilégié une centralité de type degree qui se mesure au nombre de liens établis entre un concept et les autres (Verstraete, 1996). Cette approche résulte d'un choix de la part du chercheur et est susceptible d'introduire un biais.

Après cette phase d'agrégation des concepts issus des cartes cognitives des responsables financiers des groupes acquéreurs, nous avons obtenu une liste de 30 concepts et construit la matrice des liens (concept-lien-concept) pour chaque groupe étudié et la matrice composite (Allard-Poesi F. et al, 2007) que l'on peut assimiler à une matrice synthétisant les résultats toutes cartes cognitives confondues.

3. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

3.1. DES APPROCHES DIFFERENCIEES EN MATIERE D'INTEGRATION DES OUTILS DE GESTION COMPTABLES ET FINANCIERS

Nous présentons les résultats issus de l'analyse de la carte cognitive de chaque responsable financier de groupe acquéreur. Dans le cadre de nos entretiens, nous leur avons demandé de préciser la notion d'outils de gestion comptables et financiers groupe afin de lever les éventuelles incompréhensions par rapport aux thèmes de l'entretien.

Le responsable financier du groupe A nous a indiqué qu'il plaçait dans la catégorie des outils de gestion comptables et financiers groupe « les outils au sens large qui vont des outils de comptabilité générale aux outils pour des études, des outils de gestion des amortissements, de comptabilité analytique qui chez nous, sont souvent faits sur Excel voire après les couches supérieures de reporting financier, de consolidation ».

En ce qui concerne le rôle qu'il leur attribue au niveau de la phase post-acquisition, responsable financier du groupe acquéreur VINISPIRITI considère que la mise en place d'outils de gestion groupe via des solutions reporting tableaux de bord et le suivi budgétaire est un moyen de contrôle des filiales lorsque la gestion administrative et comptable n'a pas été centralisée, ce qui est le cas pour les entreprises de petite taille. Néanmoins, dans ce groupe, la mise en place s'est voulue assez consensuelle dans le respect des équipes en place et sans nécessairement uniformiser.

Pour le responsable financier du groupe DISTRIPROAUTO, les outils de gestion comptables et financiers du groupe sont « les outils de reporting et les outils de traitement de l'information comptable ». Dans ce groupe, la mise en place d'outils de gestion comptables et financiers groupe conduit à l'intégration de l'entreprise acquise en deux temps selon la nature des outils.

« L'outil : dans un premier temps, nous gardons celui qui est en place pour des raisons de planning et à terme, ça dépend , tout dépend de la disponibilité du service informatique mais dans un laps de temps de six mois à un an, les entreprises dont nous avons fait l'acquisition passent sur notre système, sur notre système informatique et nous adaptons l'information comptable à notre type d'information comptable, à nos reporting » souligne le responsable financier du groupe DISTRIPROAUTO. Cette logique d'intégration en deux temps repose sur une passerelle informatique et une formation aux outils reporting du groupe pour l'équipe maintenue en place. Elle est nécessaire pour ce responsable : « nous avons des besoins et des obligations d'analyse très rapide de l'information.

Si le reporting ne correspond pas à nos systèmes, le temps d'analyse est différent et se rallonge. Par le système de passerelle, nous devons transférer l'information de l'entreprise acquise à notre système actuel. Ensuite, deuxième étape, « un transfert de l'outil vers notre système informatique et l'uniformisation du traitement de l'information comptable dans l'optique du reporting conduisent vers notre back office centralisé » est effectué. Dans ce groupe, ceci se traduit par la suppression des postes administratifs localement et notamment du poste de responsable administratif et comptable, des propositions de reclassement dans le groupe, la création d'un poste de relais administratif si la taille le permet voire le départ du groupe.

Le responsable financier du groupe SIDERURGOR DISTRI définit les outils de gestion comptables et financiers groupe comme « les outils de reporting sous tous ses aspects ». Concernant la phase post-acquisition, il indique : « Nous, dans un groupe international, on a besoin, on a une forte demande en reporting sous tous ses aspects. C'est le moyen de transmettre l'information au groupe sachant que les demandes du groupe sont nombreuses et fréquentes... parce que les besoins en reporting comptable, ils vont se présenter très rapidement après l'acquisition, il faut qu'ils aient les moyens de répondre à nos contraintes de reporting. Il souligne que deux cas de figure peuvent se présenter : soit ils ont un système performant et à ce moment là, ce que l'on attend d'eux, c'est que ce système soit en mesure de répondre à nos demandes, à nos besoins de reporting, etc... C'est assez rarement le cas et surtout pas pour R. donc, lorsque, par contre sur certaines sociétés en A. ou des choses comme ça, ça peut être le cas mais c'est rarement le cas. Dans les pays en voie de développement ou moins avancés technologiquement, etc..., on attend, nous ce qu'on fait, ce que l'on souhaite, c'est qu'ils arrivent à un niveau leur permettant d'adopter notre propre système ».

Le responsable financier du groupe CHAMPAGNE indique que les outils de gestion comptables et financiers groupe sont « les outils de contrôle et du pilotage de l'entreprise ». Dans ce groupe, les outils ont joué un rôle moins important dans l'intégration des entreprises acquises, ce que souligne ce responsable financier : « le groupe était organisé de façon très peu centralisée et constituait plutôt une fédération d'entreprises de négoce assez largement autonomes avec leur système comptable, leur plan comptable, leurs choix comptables et la récupération de tout ceci par un cabinet d'expertise comptable qui reformatait tout ceci et produisait un ensemble consolidé ».

Cependant, l'acquisition récente d'une entreprise représentant deux fois la taille du groupe acquéreur en terme de chiffre d'affaires l'oblige à aller « vers la mise en place d'outils de gestion consolidée au sens d'une gestion de trésorerie consolidée, des tableaux de bord unifiés, ne serait-ce que pour mieux rendre compte auprès des actionnaires » souligne-t-il.

Après cette analyse par groupe acquéreur, nous nous sommes attachés à identifier des points communs dans les approches de ces groupes.

3.2. MAIS UNE CERTAINE VISION COMMUNE DU ROLE INTEGRATEUR DES OUTILS DE GESTION COMPTABLES ET FINANCIERS GROUPE

L'analyse de la matrice composite nous a permis de distinguer les concepts centraux suivants en répertoriant le nombre de liens partant et le nombre de liens arrivant et en les totalisant (cf. annexe 1). Ensuite, nous avons recherché les concepts communs à l'ensemble des responsables financiers à partir de la matrice composite. Pour cela, nous avons classé les concepts par ordre décroissant en retenant les concepts ayant un nombre de liens supérieur ou égal à 5 (l'ensemble de ces liens représente 80 % (147/184) du total des liens arrivants et partants).

Cette approche nous a permis de classer les 18 concepts en quatre catégories selon leur fréquence dans les cartes cognitives des responsables financiers des groupes acquéreurs :

Présence des concepts dans les cartes cognitives (nombre de liens ≥ 5)	Nom des concepts
Quatre cartes	Mise en place d'outils de gestion comptables et financiers groupe Acquisitions Entreprises indépendantes Objectifs de l'acquisition Utilisation d'un progiciel de gestion intégrée Utilisation des compétences actuelles Systèmes comptables
Trois cartes	Pragmatisme court terme Changements organisationnels Gestion administrative et comptable centralisée Adhésion des salariés
Deux cartes	Gestion administrative et comptable autonome des filiales Formation d'un ensemble cohérent et structuré Tensions sociales Uniformisation non imposée Changement de taille Systèmes comptables performants de l'entreprise acquise Intégration de l'entreprise acquise
Une carte	Aucun

Tableau 2 : Les concepts les plus représentatifs classés selon le caractère de communalité

Nous nous attachons à vérifier si les 12 concepts ayant un nombre de liens inférieur à 5 apparaissent dans les quatre cognitives (cf. annexe 2) et nous constatons que nous n'écartons pas de concepts significatifs puisque ont été retenus :

- 100 % (7/7) des concepts présents dans les quatre cartes
- 80 % (4/5) des concepts présents dans trois cartes
- 64 % (7/11) des concepts présents dans deux cartes

Ensuite, la deuxième étape de notre analyse nous oriente vers la recherche des concepts les plus influençants matérialisés par le nombre de liens partant. Cette étape nous conduit à distinguer les concepts ayant le nombre de liens partant supérieur ou égal à 3. Ce chiffre représente 78 % (72/92) du total des liens partant et nous permet de distinguer 14 concepts classés par ordre décroissant :

Concept influençants	Nombre de liens partant
Acquisitions	11
Mise en place d'outils de gestion comptables et financiers groupe	7
Entreprises indépendantes	7
Objectifs de l'acquisition	6
Systèmes comptables performants de l'entreprise acquise	5
Changement de taille	5
Pragmatisme court terme	5
Gestion administrative et comptable autonome des filiales	4
Tensions sociales	4
Uniformisation non imposée	4
Changements organisationnels	4
Systèmes comptables	4
Adhésion des salariés	3
Systèmes comptables embryonnaires de l'entreprise acquise (E.A.)	3

Tableau 3 : Les concepts influençants les plus représentatifs classés selon le nombre de liens

Nous procédons selon la même approche que pour le tri des concepts selon le total du nombre de liens en vérifiant si ces concepts influençants sont présents dans quatre cartes cognitives, trois, deux ou une carte :

Présence des concepts les plus influençants dans les cartes cognitives (nombre de liens ≥ 3)	Nom des concepts
Quatre cartes	Acquisitions Mise en place d'outils de gestion comptables et financiers groupe Entreprises indépendantes Objectifs de l'acquisition.
Trois cartes	Gestion administrative et comptable autonome des filiales Changements organisationnels Systèmes comptables Adhésion des salariés
Deux cartes	Changement de taille Tensions sociales Uniformisation non imposée Pragmatisme court terme Systèmes comptables performants de l'entreprise acquise Systèmes comptables embryonnaires de l'entreprise acquise
Une carte	Aucun

Tableau 4 : Les concepts influençants les plus représentatifs classés selon le caractère de communalité

Comme dans la recherche des concepts centraux, nous nous attachons également à vérifier si ces 16 concepts les plus influençants apparaissent dans quatre cartes cognitives, trois, deux ou une carte (cf. annexe 3). Cette vérification nous permet de constater que les concepts influençants les plus significatifs ont été retenus puisque :

– 100 % (4/4) des concepts présents dans les quatre cartes

–100 % (3/3) des concepts présents dans trois cartes

–78 % (7/9) des concepts présents dans deux cartes

Ces résultats mettent en évidence l'influence exercée par les outils de gestion comptables et financiers groupe pour intégrer les entreprise acquises. En effet, la mise en place d'outils de gestion groupe est un facteur influençant significatif dans la mesure où il apparaît comme le deuxième facteur en terme de nombre de liens. Nous avons relevé également que cette approche est partagée par tous les responsables financiers des groupes acquéreurs puisqu'il est présent dans les quatre cartes cognitives.

4. DISCUSSION : LES OUTILS DE GESTION COMPTABLES ET FINANCIERS INFLUENCENT-ILS L'INTEGRATION DANS LES FUSIONS-ACQUISITIONS ?

Les résultats montrent que les outils de gestion exercent une influence sur l'intégration dans les fusions-acquisitions. Cette approche est partagée par les groupes acquéreurs mais qu'elle est plus ou moins fortement « intégratrice » selon les groupes acquéreurs.
Pour deux groupes sur quatre, les groupes DISTRIPROAUTO et SIDERURGOR DISTRI, cette approche « intégratrice » élevée des outils de gestion comptables et financiers groupe est liée à des contraintes de gestion externes telles que la production du reporting qui oblige le groupe acquéreur « à faire rentrer dans le moule » les entreprises acquises. Il s'agit dans ce cas d'une intégration procédurale telle que l'envisage Shrivastava (1986). Dans ce cas, les outils de gestion comptables et financiers groupe sont fortement intégrateurs puisqu'ils conduisent à un alignement des pratiques de l'entreprise acquise sur le groupe acquéreur. Nous pouvons considérer que nous nous situons dans une logique d'absorption au sens de Marks et Mirvis (1998) et Leroy (2003) puisque l'acquéreur impose ses propres règles de fonctionnement à l'acquis. Ils apparaissent comme un des moyens d'intégrer l'entreprise acquise. Nous constatons que les deux groupes qui se situent dans cette logique ne sont pas les deux groupes cotés, contrairement à ce que pourrait laisser présupposer la notion de contraintes de gestion externe.

Certes, l'un des deux est un filiale d'un groupe coté et doit lui-même satisfaire aux exigences de son actionnaire de référence et surtout des marchés financiers mais l'autre est un groupe non coté contrôlé par une société d'investissement. Dans ce cas, c'est la pression de leur actionnaire qui oblige ces groupes à mettre en place leurs outils de gestion dans la mesure où il faut intégrer rapidement l'entreprise acquise afin de produire les états de gestion du groupe. L'influence exercée par les outils de gestion groupe est alors très forte puisqu'elle se traduit par des exigences en terme d'uniformisation des pratiques dans les domaines comptables, financiers, contrôle de gestion qui peuvent même conduire en partie à leur centralisation. Il est à observer que cette gestion centralisatrice est liée à l'organisation administrative et financière qui prévalait dans ces groupes avant l'acquisition. Il s'agit alors de mettre en conformité les techniques de gestion de l'acquis par rapport à celles de l'acquéreur (Jones, 1985).

Pour les deux autres groupes, le groupe VINISPIRITI et le groupe CHAMPAGNE, l'aproche « intégratrice » est moins prégnante dans la mesure où les outils de gestion comptables et financiers groupe ne sont pas considérés comme essentiels au niveau de la phase post-acquisition. Certes, pour ces groupes, il est nécessaire de mettre en place quelques outils de gestion pour suivre l'activité de ses nouvelles filiales et concrètement, cela s'est traduit par des exigences au niveau du système budgétaire. Mais il n'y a pas nécessairement volonté d'uniformisation car ce n'est pas dans les us et coutumes de ces groupes de centraliser la gestion comptable et financière. Ces groupes privilégient une certaine autonomie de gestion (Marks et Mirvis, 1998) parce ce que leurs outils de gestion comptables et financiers groupe sont moins développés. Cela s'explique par une pression moindre des actionnaires puisque l'un est un groupe familial non coté et que l'autre est certes coté mais ressemblait davantage à une fédération d'entreprises dans son mode de fonctionnement. Nous pouvons également avancer une autre explication notamment pour le groupe VINISPIRITI. Lorsque l'acquisition est réalisée dans un domaine d'activité différent de celui du groupe acquéreur, le besoin d'autonomie organisationnelle semble prévaloir et dans ce cas, l'intégration réalisée est plus faible ce qui confère un rôle moindre aux outils de gestion comptables et financiers groupe. C'est le cas pour ce groupe dont l'activité initiale était le champagne et qui a fait des acquisitions dans l'univers des vins de Porto et Bordeaux. Ce facteur proximité stratégique, qui n'est pas neutre sur la logique d'intégration (Napier, 1989 ; Haspelagh et Jemison, 1991), semble induire une influence moins forte exercée par les outils de gestion groupe sur l'intégration de l'entreprise acquise.

Cependant, nous notons dans le discours des responsables financiers de ces deux groupes une volonté de mettre en place des outils de gestion comptables et financiers groupe afin de constituer un groupe cohérent et homogène. Il pourrait y avoir corrélation entre la croissance externe du groupe et le développement d'outils de gestion du groupe, qui leur conférerait un rôle intégrateur plus important pour les prochaines opérations de fusions-acquisitions.

CONCLUSION

L'objectif de cet article est d'enrichir l'analyse de la phase post-acquisition dans les fusions-acquisitions en nous intéressant à l'influence exercée par les outils de gestion comptables et financiers groupe au niveau de l'intégration. A partir de la collecte et de l'analyse des données, nous avons mis en évidence que la mise en place d'outils de gestion comptables et financiers groupe est une approche partagée par les quatre responsables financiers des groupes acquéreurs.

Les résultats de notre recherche montrent l'influence exercée par les outils de gestion comptables et financiers au niveau de la phase post-acquisition des fusions-acquisitions et qu'ils constituent un des moyens utilisés par le groupe acquéreur afin d'intégrer l'entreprise acquise.

La prise en compte de cette dimension « intégrative » des outils de gestion comptables et financiers permet d'affiner la compréhension des mécanismes d'intégration dans les fusions-acquisitions en identifiant les pratiques des groupes dans ce domaine.

Celles-ci sont loin d'être standardisées et tiennent compte des spécificités de chaque groupe comme l'ont montré leurs approches différenciées. Nous observons que la cotation en bourse n'est pas déterminante par rapport à cette logique d'intégration. Ce sont davantage les pratiques organisationnelles du groupe acquéreur qui influencent la façon dont les outils de gestion sont utilisés pour l'intégration, pratiques elles-mêmes influencés par le niveau d'exigence des actionnaires.

Cependant, toute recherche a des limites, ne serait-ce que par les biais introduits par le chercheur dans le recueil, le codage et l'analyse des données, mais également compte tenu du nombre de cas étudiés. Nos travaux ouvrent des pistes de recherche futures en réalisant une étude avec un échantillon plus important et en étudiant le processus de mise en place des outils de gestion comptables et financiers groupe pendant la phase post-acquisition.

BIBLIOGRAPHIE

Allard-Poesi F. (1996), Cartes cognitives : pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain, 5ème Conférence Internationale de Management stratégique.

Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S. (2007), Analyses de représentations et de discours In *Méthodes de recherche en management,* (Eds, Thietart R.A. et coll.), Dunod, 492-518.

Berry M. (1983), Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, Ecole Polytechnique.

Bayon D., Berry M., Colasse B., Doblin S., Doublet J.-M., Zinsou L. (1996), Vie et morts des outils de gestion, *Entreprises et Histoire*, n° 13.

Buono A.F., Bowditch J.L. (1989), The Human Side of Mergers and Acquisitions Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations, Jossey-Bass Publishers.

Cartwright S., Cooper G.L. (1992), Managing Mergers Acquisitions and Strategic alliances : Integrating People and Cultures, Butterworth-Heinemann, Ltd, Oxford.

Cossette P. (1994), La carte cognitive idiosyncrasique In *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, (Ed. Cossette P.), Editions ESKA.

David A. (1998), Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue française de gestion*, n° 120, septembre-octobre.

Degos J-G., Leclère D. (1999), Vingt ans de contestation du modèle comptable, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Les vingt ans de l'AFC : 199-210.

Derouiche Borgi D. (2008), Fusions-acquisitions : doit-on privilégier la vitesse d'intégration ?, 5ème Conférence Internationale de Management stratégique.

Detchessahar M., Journé B. (2007), Une approche narrative des outils de gestion, *Revue française de gestion*, n° 174.

De Vaujany F.X. (2006), Introduction générale au cahier spécial. Les outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques, *Revue management et avenir*, n° 9.

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.

Evrard-Samuel K. (2000), Une nouvelle approche des conséquences humaines et organisationnelles des fusions, 9ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier.

Giroux N. (1997), Trois modalités d'intégration des fusions/acquisitions : l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe, 9ème Conférence Internationale de Management

Stratégique, Montpellier.
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
Hatchuel A., Weil B. (1992), L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle, Economica.
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
Leroy F. (2003), Processus d'intégration et logiques de reconfiguration organisationnelle dans les fusions-acquisitions, 12ème 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.
Malo J.-L. (2000), Tableaux de bord, *In Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit*, (Eds : Colasse B. et coll.), Economica.
Marks P.H, Mirvis M.L. (1992), The human side of mergers planning : assessing and analyzing « fit », *Human ressource 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.
Missonier A., Guallino G. (2004), Pour un management efficace du processus d'intégration : analyse et explication de deux opérations de fusions, Journée des I.A.E.
Moisdon 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.
Rawkin D., Howson P. (2006), Réussir une acquisition, Village Mondial.
Shrisvastava P. (1986), Post merger integration, *The Journal of Business Strategy*, 65-76.
Tort E. (2006), Les transformations des SIC en France Une vue d'ensemble, *Revue Française de Gestion*, 168-169 : 303-319.
Verstraete T. (1996), La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique des Facteurs Clés de Succès, 5ème Conférence Internationale de Management stratégique.
Verstraete T. (1998), Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil, Congrès « Enseignement supérieur et PME », ESC Rennes, mars.
Viega 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, 17ème 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 Hanbook 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

Les concepts centraux extraits de la matrice somme

CONCEPTS EXTRAITS DE LA MATRICE SOMME CLASSES PAR NOMBRE DE LIENS	NOMBRE DE LIENS PARTANT	NOMBRE DE LIENS ARRIVANT	TOTAL
Mise en place d'outils de gestion comptables et financiers groupe	7	12	19
Acquisitions	11	6	17
Entreprises indépendantes	7	5	12
Objectifs de l'acquisition	6	3	9
Gestion administrative et comptable autonome des filiales	4	5	9
Pragmatisme court terme	5	3	8
Formation d'un ensemble cohérent et structuré	2	6	8
Changements organisationnels	4	3	7
Changement de taille	5	2	7
Uniformisation non imposée	4	2	6
Gestion administrative et comptable centralisée	1	5	6
Systèmes comptables	4	2	6
Adhésion des salariés	3	3	6
Tensions sociales	4	2	6
Systèmes comptables performants de l'entreprise acquise	5	1	6
Intégration de l'entreprise acquise	1	4	5
Utilisation des compétences actuelles	1	4	5
Utilisation d'un Progiciel de Gestion Intégrée	2	3	5
Exigences de rentabilité	1	3	4
Réorganisation fonction administrative et comptable	2	2	4
Gestion administrative et comptable externalisée	0	4	4
Vision long terme	2	2	4
Etudes des pratiques de l'entreprise acquise	2	2	4
Information des salariés	1	2	3
Systèmes comptables embryonnaires de l'entreprise acquise	3	0	3
Création d'une structure dédiée aux acquisitions	2	1	3
Contrôle des filiales	0	3	3
Projet d'entreprise	1	1	2
Actionnariat élargi	2	0	2
Intérêt accru des investisseurs	0	1	1
Total	92	92	184

ANNEXE 2

Les concepts les moins représentatifs classés selon le caractère de communalité

Présence des concepts dans les cartes cognitives (nombre de liens < 5)	**Nom des concepts**
Quatre cartes	Aucun
Trois cartes	Réorganisation fonction administrative et comptable
Deux cartes	Vision long terme Exigences de rentabilité Systèmes comptables embryonnaires de l'entreprise acquise Etudes des pratiques de l'entreprise acquise
Une carte	Gestion administrative et comptable externalisée Création d'une structure dédiée aux acquisitions Contrôle des filiales Information des salariés Actionnariat élargi Projet d'entreprise Intérêt accru des investisseurs

ANNEXE 3

Les concepts influençants les moins représentatifs classés selon le caractère de communalité

Présence des concepts les moins influençants dans les cartes cognitives (nombre de liens < 3)	**Nom des concepts**
Quatre cartes	Aucun
Trois cartes	Aucun
Deux cartes	Utilisation d'un progiciel de gestion intégrée Réorganisation fonction administrative et comptable
Une carte	Formation d'un ensemble cohérent et structuré Gestion administrative et comptable centralisée Utilisation des compétences actuelles Intégration de l'entreprise Vision long terme Exigences de rentabilité Création d'une structure dédiée aux acquisitions Etudes des pratiques de l'entreprise acquise Information des salariés Actionnariat élargi
Aucune carte	Gestion administrative et comptable externalisée Contrôle des filiales Projet d'entreprise Intérêt accru des investisseurs