



**HAL**  
open science

# LE SYSTEME DE CONTROLE ORGANISATIONNEL : UN FACTEUR CLEF DE SUCCES DES OPERATIONS DE F/A

Yves Levant

► **To cite this version:**

Yves Levant. LE SYSTEME DE CONTROLE ORGANISATIONNEL : UN FACTEUR CLEF DE SUCCES DES OPERATIONS DE F/A. 20ÈME CONGRES DE L'AFC, May 1999, France. pp.CD-Rom. halshs-00587794

**HAL Id: halshs-00587794**

**<https://shs.hal.science/halshs-00587794>**

Submitted on 21 Apr 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.

# **LE SYSTEME DE CONTROLE ORGANISATIONNEL : UN FACTEUR CLEF DE SUCCES DES OPERATIONS DE F/A**

*Yves LEVANT*

***Résumé :*** *Le système de contrôle organisationnel mis en place par le groupe est une pierre angulaire déterminante du succès d'une F/A.*

Les résultats d'une enquête auprès d'une cinquantaine d'entreprises a permis de tirer les enseignements suivants : il faut s'investir dans ce que l'on sait faire, en associant à cette stratégie, un contrôle de type « stratégique », mis en place de manière planifiée et rapide, et bien souvent en remplaçant le dirigeant. Toute autre stratégie semble aléatoire ou moins performante, tout au moins en ce qui concerne les groupes et entreprises de taille moyenne étudiés.

***Mots-clés :*** *CONTROLE ORGANISATIONNEL – CROISSANCE EXTERNE – FUSIONS/ACQUISITIONS - GROUPES – INTEGRATION POST-ACQUISITIONNELLE.*

***Abstract :*** *THE ORGANIZATION CONTROLLING SYSTEM : A KEY FACTOR IN THE SUCCESS OF MERGER AND ACQUISITION OPERATIONS*

*The organization controlling system implemented by the corporate group, is essential to the success of a merger and acquisition operation .*

*The findings of a questionnaire filled in by some fifty companies have allowed to draw the following conclusions : companies must invest in what they are good at doing, associate that strategy to a strategic controlling system, implemented in a planned by quick way and very often change the manager. Any other approach seems to be uncertain, or less performing, at least regarding the medium-sized groups and companies surveyed.*

***KEYWORDS :*** *MERGERS AND ACQUISITIONS – EXTERNAL GROWTH – ORGANIZATION CONTROLLING SYSTEM – INTEGRATION PROCESS – CORPORATE GROUPS.*

***Correspondance :***

Monsieur Yves LEVANT - G. R.E.M.C.O.  
Université des Sciences et Technologies de LILLE  
Institut d'Administration des Entreprises  
104, boulevard du Peuple Belge 59043 LILLE Cedex  
☎ 33 (0)3.20.12.34.50. - Fax 33 (0). 20.12.34.00

*Le système de contrôle organisationnel : Un facteur clef de succès  
des opérations de fusion/acquisition*

**Introduction :**

La gestion de la diversité par une entreprise, à travers sa configuration organisationnelle, est un thème ancien. L'importance des fusions/acquisitions (F/A), dans le cadre de la politique actuelle de recentrage des groupes, a relancé la recherche sur les facteurs de succès de ces opérations. Elle a également montré l'importance, en ce domaine, de l'intégration de la société acquise.

Les systèmes de contrôle qui font partie de la configuration organisationnelle sont un outil de la gestion de la diversité en tant qu'instrument d'intégration. Ils font l'objet de nombreux débats, tant en ce qui concerne leur typologie que les déterminants de leur configuration. Ayant pour objet de faciliter l'intégration des filiales dans la stratégie du groupe, ils devraient donc être homogènes. Cependant, ils devraient être également différenciés afin de tenir compte des particularités stratégiques et environnementales des opérations d'acquisition et de la société acquise elle-même. Leur mise en place dans ce cadre, répond donc à un véritable défi organisationnel d'équilibre entre intégration et différenciation, dont il est essentiel de rechercher les déterminants et les conséquences sur le succès des opérations de F/A.

Après avoir exposé comment le système de contrôle organisationnel est désormais perçu comme un facteur clef de succès des opérations de F/A (I) nous présenterons le cadre de notre recherche (II) ainsi que ses résultats et perspectives (III).

**I. LE SYSTEME DE CONTROLE ORGANISATIONNEL : UN FACTEUR CLEF DE SUCCES DES OPERATIONS DE FUSION/ACQUISITION**

La découverte du rôle de la réussite de l'intégration d'une filiale et donc de la mise en place d'un système de contrôle adéquat comme facteur clef de succès d'une acquisition, est le résultat d'un long processus de recherche. Les caractéristiques de la dernière vague de F/A ont été un révélateur de ce rôle.

Les F/A ont été depuis le début du siècle un élément important des stratégies des entreprises dans les pays développés qui ont adopté une économie de marché. Cette modalité de croissance de la

firme capitaliste a suivi des mouvements propres répondant à des logiques différentes dont nous présenterons les caractéristiques de la dernière vague (1.1.). Les interrogations suscitées par la performance de ces opérations ont quant à elles entraîné de nombreuses études sur ce thème. Nous en exposerons une synthèse car elles devraient nous éclairer indirectement sur les causes de succès ou d'échec de ces opérations (1.2). Plus directement d'autres études ont porté sur les critères de succès ou d'échec des F/A mettant en évidence l'importance de l'intégration de la société acquise et donc des systèmes de contrôle organisationnel (1.3.).

### **1.1. Les caractéristiques de la dernière vague de F/A**

La dernière vague de F/A dans les années 80 présente des caractéristiques environnementales particulières. Elle s'est traduite par un accroissement de la taille des acquisitions. De nombreuses acquisitions étaient de nature « hostile » et étaient financées par des liquidités plutôt que par des augmentations de capital. Sur le plan stratégique, les F/A se sont traduites par un « recentrage » des firmes sur leur(s) activité(s) principale(s) se traduisant par : une stratégie dominante de désinvestissements accompagnée d'acquisitions importantes.

Le ralentissement qui est apparu dans les années 1990 n'a été que passager, un mouvement de reprise étant observé depuis trois ans. On observe l'accélération du « recentrage » des activités et la fin des méga-opérations financières. Les F/A portent plus sur des grosses PME. La réflexion stratégique globale semble plus profonde et les difficultés d'intégration post-acquisitionnelle sont mieux prises en compte.

### **1.2. Les F/A et leur performance**

Pour tester les performances des F/A, trois grands types de méthodologies ont été utilisés : des mesures comptables et financières, des mesures patrimoniales utilisant des critères boursiers, et marginalement d'autres critères prenant en compte par exemple, l'intérêt des salariés. Ces différentes études ont porté sur les performances « ex ante » ou « ex post » par rapport à l'opération d'acquisition.

Malgré quelques divergences la plupart des travaux sur les performances « ex ante » qui ont utilisé les « rentabilités anormales » des actions des sociétés acquéreurs et acquises concluent qu'aussi bien aux U.S.A. qu'en EUROPE :

- en ce qui concerne les actionnaires de la société acquise, ils bénéficient, d'une manière sensiblement favorable, de l'opération en raison de l'importance des « premiums » versés par l'acquéreur.

- en ce qui concerne les actionnaires de l'acquéreur, les résultats sont légèrement négatifs.

Les recherches portant sur des observations « ex post » sont plus pessimistes, bien que parfois non concordantes. Les plus populaires d'entre elles se sont attachées au désinvestissement des sociétés acquises. Il serait de l'ordre de 20 % à 50 %. En conclusion, il semble que les firmes acquéreurs ont pour le moins des difficultés à « digérer » leurs acquisitions. D'autres travaux se sont directement intéressés aux causes de succès ou d'échec des F/A.

### **1.3 Les résultats de la recherche sur les causes de succès et d'échec des F/A**

La recherche de synergies financières, opérationnelles, sociales, de collusion ou même de « compétences managériales », est le motif des opérations de F/A le plus souvent avancé par les managers. Elle a également été le critère de succès de ces opérations proposé le premier, aussi bien de manière historique que de par son importance dans la littérature stratégique. La mise en évidence d'une différenciation des stratégies de diversification a contribué à la recherche du lien stratégie/performance depuis les travaux de RUMELT (1974). A chaque type de diversification seraient associées des synergies dont la mise en œuvre garantirait le succès, certains types de diversification devant être plus performants.

Malheureusement la recherche empirique sur la relation entre la performance et le degré de diversification n'a pas validé cette approche. Elle a donné lieu à des travaux multiples avec des angles d'approche diversifiés utilisant également soit des mesures comptables, soit des indicateurs boursiers avec des observations « ex post » ou « ex ante ». Selon ces travaux,

contrairement aux idées reçues dans les années 60, on ne gère pas un portefeuille d'activités comme un portefeuille de valeurs mobilières et les diversifications conglomerales ne sont pas les plus performantes. Egalement, contrairement aux idées reçues dans les années 70, les diversifications « reliées » ne seraient plus les plus performantes. A elle seule donc, la stratégie d'acquisition même si elle permet en théorie le développement de synergies ne suffit pas. D'autres approches ont tenté de compléter ces recherches.

L'approche en termes de « fit » organisationnel propose que la réussite d'une opération de F/A est liée à la proximité et à la compatibilité organisationnelle de l'acquéreur et de l'acquis (style de management, systèmes d'évaluation et de récompense des dirigeants, culture d'entreprise...) :

⇒ Le style de management a été conceptualisé dans la littérature organisationnelle, comme l'attitude des dirigeants envers un certain nombre de variables telles : le risque, le changement, le processus de prise de décision, l'horizon temporel, les outils de communication et de contrôle, le degré de flexibilité et de participation (DATTA 1991). La cohabitation dans une même entité, à la suite d'une F/A, de styles différents de management a, pour les auteurs qui ont observé ces phénomènes, des conséquences néfastes (BUONO et BOWDITCH 1989).

⇒ le système de rémunération et d'évaluation est également un composant important du système organisationnel. En tant qu'instrument de contrôle et de pilotage de l'organisation, il doit être adapté à la stratégie de l'organisation. Il est souvent fonction des caractéristiques sectorielles, de l'environnement salarial, de la culture de l'entreprise, de la philosophie des dirigeants et des stratégies choisies.

⇒ la compatibilité des cultures de deux entreprises a également été mise en évidence par les études empiriques telles celles de CHATTERJEE, LUBATKIN, SCHWEIGER et WEBER (1992) et de DATTA (1991).

L'approche en termes de « processus » met en évidence l'importance de la gestion de l'intégration de la filiale. Un large consensus se dégage dans la littérature tant professionnelle qu'universitaire sur le fait que le processus de gestion de l'acquisition et sa planification jouent un rôle déterminant dans le succès ou l'échec de l'opération. L'intégration serait la clé de la réussite de l'opération car elle concrétise la mise en place de toutes les synergies potentielles. Elle nécessite une gestion spécifique et préparée permettant de rendre compatibles : des systèmes d'information, des outils de production et de commercialisation, des systèmes de contrôle organisationnel, des structures, différents. Un mauvais management de cette période induit des symptômes décrits largement dans la littérature : résistance au changement , baisse du moral de la productivité, stress, absentéisme, démission de personnels chez l'acquis et même chez l'acquéreur (BUONO & BOWDITCH 1989 ; KITCHING 1973). Un tiers des échecs viendraient des problèmes d'intégration. L'adhésion non seulement, des dirigeants de la société acquise, mais également de l'ensemble des cadres est importante. En effet, ces derniers s'ils ne perçoivent pas la stratégie et les objectifs de l'opération comme allant dans le sens de leurs intérêts, peuvent freiner la mise en place, mais également la saboter. La doctrine, comme les praticiens semblent unanimes pour recommander une planification précoce et réfléchie. La précipitation, la confiance en l'intuition, l'improvisation conduisent à l'échec. Cependant, ces changements doivent être rapides et significatifs. Le temps a son importance car immédiatement après une F/A s'ouvre une période pendant laquelle les personnes de la nouvelle organisation attendent des changements et même les souhaitent (surtout si la société acquise avait de mauvais résultats). La rapidité est aussi le moyen d'éviter aux “ dissidents ” de s'organiser et de bloquer le processus d'intégration. Le choix d'une bonne stratégie de diversification serait donc une condition nécessaire mais non suffisante pour le succès d'une opération de F/A. Seule la réussite de l'intégration de la filiale dont le système de contrôle organisationnel est un élément déterminant permettrait

l'épanouissement attendu des synergies recherchées. L'évolution des F/A vers des opérations de nature plus industrielle et commerciale que financière renforce cette présomption.

#### **1.4. Les relations entre la diversification et le type de système de contrôle**

La nature du système de contrôle devrait être fonction du type de diversification et donc des synergies attendues lors de l'acquisition d'une filiale, tout au moins en ce qui concerne l'aspect formel du système de contrôle exercé par le groupe sur ses filiales. La littérature sur ce thème en distingue généralement de manière plus ou moins explicite deux grands types <sup>1</sup> :

⇒ un système de type « **financier** » qui privilégie dans les relations entre la société mère et les filiales, une forte autonomie des filiales et une faible participation du groupe dans l'élaboration de la stratégie des unités autonomes mais qui privilégie à l'intérieur de la filiale une forte centralisation des décisions. Il est également caractérisé par une procédure budgétaire stricte accompagnée de l'importance de l'atteinte d'objectifs financiers à court terme .

⇒ un système de type « **stratégique** » qui privilégie, dans les relations entre la société mère et les filiales, une faible autonomie des décisions des filiales mais qui privilégie à l'intérieur de la filiale une forte décentralisation des décisions. Il est aussi caractérisé par une procédure budgétaire plus souple, une plus faible importance de l'atteinte d'objectifs financiers à court terme au profit de la progression vers des objectifs à plus long terme.

Selon la littérature tant théorique qu'empirique, (GOMEZ MEJIA 1992 ; BAYSINGER & HOSKISSON 1989) plus l'acquisition est du type « diversifié non relié » ou « holding », plus le système de contrôle exercé devrait être de nature « financière ». Plus l'acquisition est du type industriel ou commercial plus le système de contrôle exercé devrait être de nature « stratégique », les synergies à exploiter dans ce dernier cas nécessitant plus de coordination.

Cependant, qu'en est-il dans la réalité observée des groupes ? En effet la congruence entre chaque stratégie d'acquisition d'une filiale et le système de contrôle mis en place pour l'intégrer est difficile à mettre en œuvre. Les différentes stratégies possibles d'acquisition à l'intérieur



même d'un groupe ainsi que les diversités de stratégie et d'environnement des filiales impliquerait parallèlement une diversité de systèmes de contrôle. Cette diversité est difficilement gérable tout au moins dans le volet formalisé de ces systèmes. Il convient donc de répondre à la question : *quels sont les déterminants et la nature d'un système de contrôle organisationnel mis en place par un groupe afin d'intégrer une filiale après son acquisition et en quoi ce système de contrôle et le succès de sa mise en place peuvent contribuer au succès de l'opération ?* Pour cela, nous allons tout d'abord exposer le cadre de notre recherche puis les résultats que nous avons obtenus.

## **II. LE CADRE DE LA RECHERCHE**

Après avoir précisé la méthodologie de notre recherche (2.1.), nous présenterons le contour des opérations de F/A observées (2.2.), les systèmes de contrôle retenus (2.3.) et les caractéristiques de notre échantillon.

### **2.1. La méthodologie**

Nous abordons principalement sous un angle nouveau un sujet où il existe déjà une littérature abondante reposant sur un corps de recherche bien ancré composé :

- d'une littérature théorique importante complétée par quelques études de cas proposant des typologies de systèmes de contrôle organisationnel associées à la stratégie globale de composition du portefeuille d'activités de groupes d'importance mondiale ou européenne ;
- de la littérature tant théorique qu'empirique très fournie des courants contingents et stratégiques portant sur les systèmes de contrôle et de celle sur les systèmes de contrôle dans les multinationales.

Aussi nous avons entrepris une étude transversale, à partir d'un échantillon plus large afin de tenter de valider les résultats des études de cas précitées portant sur les déterminants des systèmes de contrôle organisationnel mis en place par les groupes afin de gérer leurs filiales ;

Cette recherche se fait dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive qui renverra elle-même soit à d'autres études théoriques, soit à d'autres travaux empiriques.

## **2.2. Les opérations observées**

Le champ d'observation a été restreint dans plusieurs domaines en raison de leur intérêt particulier et de nos possibilités d'observation ;

- acquisition à 100 % d'entreprises indépendantes par des groupes ; le processus d'intégration post-acquisitionnel est différent si l'acquisition est réalisée par un groupe ou par une société pour qui cette opération est inhabituelle voire unique et se rapproche plutôt d'un apprentissage organisationnel, d'une suite d'essais-erreurs ;

- acquisitions transformées en filiales ; la fusion implique, en effet, une perte d'identité de l'une des entreprises et une intégration complète peut entraîner chez la société acquise, la disparition de certaines fonctions

- acquisitions de sociétés françaises par des groupes français afin d'éliminer les problèmes culturels qui ne sont pas pris en compte dans notre étude compte tenu de nos modalités d'observation ;

- caractère étroit des observations, (période de 2 à 5 ans après l'opération), permettant de limiter les conséquences de l'absence de prise en compte de dérives organisationnelles dans notre étude. La période de bouleversements organisationnels qui suit une acquisition est un moment propice à l'observation des déterminants du choix des systèmes de contrôle des filiales par le groupe. En effet, les dérives organisationnelles n'ont pas encore eu le temps de dénaturer de manière trop importante le système de contrôle initial voulu par le groupe.

## **2.3. Le cadre et les outils du système de contrôle observés**

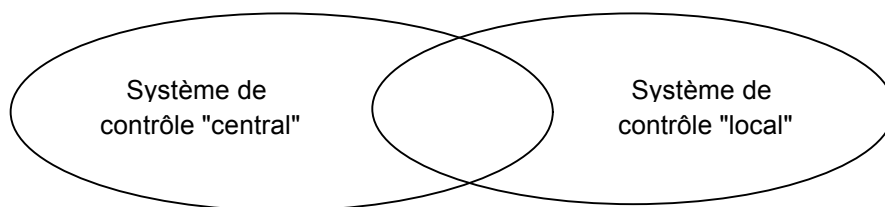
⇒ Seuls seront observés les aspects « visibles » du système de contrôle organisationnel en raison du caractère bien souvent secret et non observable selon notre approche, des aspects « invisibles ». Nous entendons par « visibles » ce qui peut être observé de l'extérieur des

systemes de contrôle organisationnel. Cela recouvre : la partie formelle du système de contrôle organisationnel (planification stratégique, système budgétaire, autorisations et délégations d'investissement, de dépenses, audit interne, critères sur lesquels repose le système de rémunération/récompense, règles formelles : description des postes, manuels de procédure..), la manière informelle selon laquelle sont utilisés les systèmes « formels » (implication de l'acquéreur ; fréquence, modalités et objet des relations informelles ; remplacement de l'ancien dirigeant et cadres de la société acquise) ainsi que les manifestations « visibles » des phénomènes de pouvoir liés à la mise en place du système de contrôle organisationnel dans la filiale (l'homogénéité des systèmes de contrôle mis en place, l'autonomie accordée à la filiale, la nature et le degré d'implication de l'acquéreur chez l'acquis, l'importance des modifications apportées au système de contrôle de la filiale ainsi que le délai de remplacement éventuel des anciens dirigeants et cadres).

⇒ les outils visibles du système de contrôle « global » d'un groupe sont regroupés pour les besoins de l'étude en (Figure 1):

- un sous-système de contrôle « local » destiné au pilotage propre de la filiale ;
- un sous système de contrôle « central » utilisé uniquement par le groupe pour le contrôle de ses filiales ;

ces deux sous systèmes pouvant être confondus :



**Le système de contrôle « global »**

**Figure 1**

## **2.4. L'échantillon :**

Un questionnaire a été envoyé à mille groupes français sélectionnés parmi ceux ayant procédé à l'acquisition d'entreprises françaises au cours de la période 1991-1995. Ces groupes ont été repérés dans le mensuel « Fusions /Acquisitions » et dans la « note d'information économique » éditée par la région Nord - Pas de Calais. 70 questionnaires ont été retournés dont 55 exploitables. Le faible taux de retour peut être expliqué par le fait que le questionnaire était assez long (12 pages) et portait sur des éléments stratégiques confidentiels. Les principales caractéristiques de l'échantillon sont les suivantes :

- 60 % des réponses viennent de la Région Nord Pas Calais ;
- 60 % des opérations étudiées correspondent à des acquisitions d'entreprises industrielles et 40 % à des acquisitions situées dans le commerce et les prestations de service ;
- 100 % des acquisitions se sont faites de manière amicale.
- Le CA des entreprises acquéreurs lors de l'acquisition était relativement modeste (en moyenne de 500 millions à 1 milliard). Il en est de même des entreprises acquises (en moyenne autour de 100 millions). On est donc en présence d'acquisitions de la part de groupes à caractère plutôt régional ;
- Les compositions des portefeuilles d'activités des acquéreurs et la nature des acquisitions observées sont plutôt industrielles ou commerciales que financières.

La suite du dépouillement de ce questionnaire nous a permis de dégager des résultats validant partiellement nos hypothèses.

## **III. HYPOTHESES, RESULTATS ET PERSPECTIVES**

Après avoir confronté les résultats du dépouillement de notre questionnaire à nos hypothèses sur les déterminants des systèmes de contrôle (3.1.), nous ferons de même en ce qui concerne les facteurs clefs de succès de la mise en place du système de contrôle « global » et la réussite de l'opération d'acquisition (3.2.) Enfin nous exposerons une typologie globale des

« comportements d'acquisition » plus pertinente (3.3.) aboutissant à des implications opérationnelles (3.4.).

### **3.1. Les déterminants des systèmes de contrôle organisationnel mis en place**

Le point commun des différentes études entreprises sur des grands groupes français et européens dans la période des années 80 (AVENIER 1988, DE WOOT & DESCLEE de MAREDSOUS 1985 ; TRAHAND 1982 ; GOOLD & CAMPBELL 1987a,b,c ,1988 ; GOOLD, CAMPBELL & LUCHS 1993) est de montrer que l'aspect formel du système de contrôle « central » mis en place par les groupes pour gérer leurs filiales est homogène et fonction uniquement de la stratégie globale de composition de leur portefeuille d'activités -(H1)- ;

Par contre, d'autres études notamment celles de SIMONS (1995) ainsi que la littérature portant sur le contrôle organisationnel dans les multinationales (BARTLETT et GHOSHAL 1989) montrent que les sociétés à multiples activités et les groupes rendent hétérogènes leurs systèmes « formels » de contrôle « central » en l'utilisant différemment de manière informelle, en s'y impliquant plus ou moins. Cette différenciation, pour une filiale, est d'autant plus importante que son acquisition est de nature industrielle ou commerciale -(H2)-.

L'exploitation des littératures stratégiques et contingentes en matière de contrôle incite à penser que la nature (stratégique ou financière) du système « formel » de contrôle « local » est fonction :

- ☞ de la mission stratégique choisie par la cible ou qui lui a été assignée par le groupe, -(H3)-,
- ☞ de l'avantage concurrentiel choisi par la cible ou qui lui a été assigné par le groupe, -(H4)-,
- ☞ de l'environnement auquel fait face la filiale -(H5)-.

L'homogénéisation des systèmes de contrôle imposée par un groupe à ses filiales pourrait être également fonction des rapports de force entre acquéreurs et acquis, c'est-à-dire fonction d'éléments qui permettent à la filiale acquise d'être en position de résister à ce que nous pouvons appeler sa « colonisation » (BUONO & BOWDITCH 1989 ; HASPELAGH & JEMISON

1991). Le pouvoir relatif de la filiale est mesuré ici par sa taille relative par rapport à l'acquéreur et par son potentiel de ressources et de développement au moment de l'acquisition.-(H6)-.

Les premiers résultats au moyen de corrélations linéaires ou de régressions linéaires multiples, afin de trouver des déterminants aux systèmes de contrôle organisationnels, montrent que :

⇒ d'une manière générale, il y a peu d'autonomie accordée par le groupe à la filiale acquise. Toutefois, conformément à nos hypothèses, c'est bien le type de portefeuille d'activités des acquéreurs qui détermine le système « formel » de contrôle « central » mis en place ;

⇒ Il n'y a que peu de relations entre le système « formel » de contrôle « local » la stratégie et l'environnement de la filiale ;

⇒ Il existe un fort degré d'implication informelle du groupe avec comme objectif de s'immiscer de manière importante dans la gestion de la filiale. Cette forte implication supplante l'ensemble des facteurs possibles de différenciation ;

⇒ Il existe une très forte homogénéité à la fois des systèmes « formels » de contrôle « central » et des systèmes « formels » de contrôle « local » dans un groupe ;

⇒ La modification du système « formel » de contrôle « local » de la filiale est quasi systématique. Cette modification s'accompagne la plupart du temps par le remplacement du dirigeant de la société acquise et dans une moindre mesure de cadres supérieurs ;

⇒ Ces changements se font généralement dans l'année qui suit l'opération, le plus souvent par imposition et de manière planifiée ;

⇒ C'est l'importance de son potentiel de ressources qui protège le mieux la filiale de sa « colonisation ».

Ces résultats confirment, tout au moins en ce qui concerne l'homogénéisation des systèmes, la rapidité et la brutalité de leur mise en place, les résultats de l'étude de JONES (1985) qui portait sur un thème sensiblement équivalent au notre mais en Grande Bretagne.

### **3.2. Les facteurs clefs de succès de la mise en place du système de contrôle « global » et les déterminants de la réussite de l'opération d'acquisition**

⇒ Il peut être supposé que les difficultés d'implantation du nouveau système de contrôle liées à des incompatibilités entre la nature du système de contrôle « central », du système de contrôle « local » et des systèmes de contrôle existant avant l'acquisition auraient une influence négative sur le succès de la mise en place du système de contrôle « global » mesuré par les déclarations de l'acquéreur- (H7)-. Par contre, la rapidité de la mise en place des systèmes de contrôle, l'expérience de l'acquéreur en matière de F/A – (H 8)- ; le caractère négocié de la mise en place de ce système -(H9)- ainsi que la compatibilité des systèmes de contrôle mis en place avec la stratégie et l'environnement de la filiale -(H10)- devraient avoir une influence positive ; L'observation des corrélations linéaires et des régressions linéaires multiples montre que le succès de la mise en place du système de contrôle « global », mesure par les déclarations de l'acquéreur, est corrélé positivement avec la rapidité de sa mise en place et négativement avec l'incompatibilité entre le nouveau type de système « formel » de contrôle « central » et le type de composition du portefeuille d'activités du groupe, ainsi qu'avec l'incompatibilité entre la stratégie de la filiale et le système « formel » de contrôle « local ».

Par contre, l'expérience du groupe en matière de F/A, la planification de la mise en place du système de contrôle « global » et le consensus sur cette mise en place ne montrent pas de corrélation positive avec le succès de la mise en place du système « global » de contrôle, contrairement à nos hypothèses .

⇒ Selon la littérature dominante aujourd'hui, les opérations d'acquisition qui devraient avoir le plus de succès sont celles de nature plutôt stratégique et celles où la mise en place du système de contrôle « global » est plutôt une réussite -(H11)-. Dans notre échantillon, cependant, ni la réussite de l'opération d'acquisition, mesurée là aussi par les réponses de l'acquéreur, ni le succès de la mise en place du système de contrôle ne confirment cette hypothèse.

Face à ces résultats un peu décevants il faut toutefois mentionner les très fortes homogénéités de l'aspect formel et informel des systèmes centraux et locaux de contrôle dans chacun des groupes observés auxquels il faut ajouter :

- les caractéristiques propres à notre échantillon : notamment une forte corrélation entre la stratégie liée à l'acquisition de la filiale concernée et la stratégie globale d'acquisition des acquéreurs et le fait qu'il n'y ait pas de véritable holding financières,

- la concentration des réponses sur des environnements moyennement instables et des stratégies « moyennes » des filiales ;

- des relations qui ne seraient pas toutes linéaires ;

qui ont contribué à la faible validation de l'ensemble de nos hypothèses ou bien avec des niveaux médiocres de relation rendant difficilement utilisables ces résultats pour des extrapolations.

Nous avons donc entrepris une nouvelle démarche en recherchant des typologies de « comportements d'acquisition ».

### **3.3. Typologie globale de « comportements d'acquisition »**

Dans un premier temps, trois typologies ont été mises en évidence au moyen d'une ACP<sup>2</sup> et d'une classification hiérarchique (méthode de WARD) :

- ☞ une typologie d'environnements des opérations d'acquisition caractérisée par : la stratégie globale de composition du portefeuille d'activités de l'acquéreur, le nombre de secteurs d'activités ou de métiers dans lesquels ce dernier est engagé, son nombre de filiales, la proximité stratégique et la finalité de l'acquisition ainsi que la taille relative de l'acquis par rapport à l'acquéreur ; (« **confortement** », « **placement** », « **redéploiement** ») ;

- ☞ une typologie de systèmes de contrôle « global » caractérisée par : l'homogénéité des systèmes « formels » de contrôle « central » et « local » l'implication informelle du groupe, le type de système « formel » de contrôle « central », l'autonomie accordée à la filiale et le type de



système « formel » de contrôle « local » ; (« **stratégique/financier** », « **stratégique, financier** ») ;

☞ une typologie de mises en place du système de contrôle « global » caractérisée par : la concertation, la rapidité et la planification de cette mise en place ainsi que le nombre d'amendements et la concertation lors de l'élaboration de ces amendements (« **oukaze** », « **planifié** », « **planifié/consensuel** », « **immédiat/consensuel** »).

Une A.F.C.M.<sup>3</sup> a été réalisée à partir des trois typologies précédentes du niveau de succès de la mise en place des systèmes de contrôle « global » et de l'atteinte des objectifs de l'opération d'acquisition par le groupe. Puis une classification hiérarchique (méthode de WARD) nous a permis de dresser une typologie globale de « comportements d'acquisition » (Figure 2) :

**Typologie des « comportements d'acquisition »**

	<b>Comportement 1</b>	<b>Comportement 2</b>	<b>Comportement 3</b>
	<b>LES “ IMPLIQUES ”</b>	<b>LES “ LAISSER FAIRE ”</b>	<b>LES “ DECIDEURS-INITIES ”</b>
<b>Nombre de cas</b>	21 cas : 38 %	20 cas : 36 %	14 cas : 26 %
<b>Type « d'environnement de l'acquisition »</b>	<b>Hybride:</b> Confortement : 43 % Placement : 38 % Redéploiement : 19 %	<b>Plutôt redéploiement:</b> Redéploiement : 50 % Placement : 35 % Confortement : 15 %	<b>plutôt confortement:</b> confortement : 64 % redéploiement : 22 % placement : 14 %
<b>Type de système de contrôle “ global ”</b>	<b>Stratégique:</b> Stratégique : 86 % Stratégique/financier : 9 % Financier : 5 %	<b>Plutôt financier :</b> Financier : 60 % Stratégique/financier : 35 % Stratégique : 5 %	<b>stratégique:</b> stratégique : 93 % financier : 7 %
<b>Type de mise en Place du système de contrôle « global »</b>	<b>Plutôt planifié/consensuel:</b> Planifié /consensuel : 57 % Oukaze : 43 %	<b>Plutôt immédiat/consensuel:</b> Immédiat/consensuel 50 % Planifié/consensuel : 45 % Planifié : 5 %	<b>planifié ou oukaze:</b> planifié : 72 % oukaze : 22 % immédiat/consensuel : 7 %
<b>Remplacement du dirigeant</b>	<b>oui dans 62 % des cas</b>	<b>oui dans 45 % des cas</b>	<b>oui dans 79 % des cas</b>
<b>Succès de la mise en place du système de contrôle “ global ”</b>	<b>échec :</b> échec: 81 % mitigé: 9,5 % succès : 9,5 %	<b>Plutôt succès :</b> Succès : 70 % Echec : 25 % Mitigé : 5 %	<b>succès:</b> succès 79 % échec: 14 % mitigé: 7 %
<b>Succès de l'opération d'acquisition</b>	<b>Succès ou échec:</b> Succès : 42 % Echec : 38 % mitigé : 19 %	<b>Plutôt mitigé :</b> Succès : 40 % Mitigé : 40 % Echec : 20 %	<b>plutôt succès:</b> succès : 57 % mitigé : 43 %

(Figure 2)

Cette typologie de comportements correspond à des choix délibérés de la part de l'acquéreur. On constate ainsi que les différents types de comportements d'acquisition se révèlent plus satisfaisants que les déterminants proposés dans nos hypothèses précédentes.

### **3.4. Les implications opérationnelles**

Différents niveaux de succès des opérations de F/A sont liés aux différents types de comportement d'acquisition ;

☞ le succès est fortement associé à un type d'acquisition « horizontal » voire « relié » où l'intégration se fait la plupart du temps par le remplacement de l'ancien dirigeant. Le système de contrôle « global » est plutôt de type « stratégique », la mise en place de ce système est de nature « planifiée » voire « oukaze » ;

☞ l'échec relatif est associé à des opérations de nature « redéploiement » ou « placement ». C'est dans ce type d'acquisition que le dirigeant est remplacé le moins souvent. L'acquéreur pilote de loin avec un système de contrôle « global » de type « financier » ou « stratégique/financier ». La mise en place du système de contrôle est plutôt « consensuelle » ;

☞ le quitte ou double concerne des opérations de toute nature stratégique. Cependant elles s'accompagnent indifféremment, d'un système de contrôle « global » et de type « stratégique ». La mise en place du système de contrôle est plutôt de nature « planifié/consensuel » voire « oukaze ». Le remplacement du dirigeant est assez fréquent ;

Vouloir s'investir dans ce que l'on ne connaît pas toujours représente une gageure. La mise en place d'un système de contrôle « global » de type « stratégique » de façon brutale et dans des environnements divers conduit à l'échec de cette mise en place et soit au succès de l'opération (42 %) soit à son échec (38 %). « ça casse ou ça passe » ; l'acquéreur intègre ou n'intègre pas le nouveau métier.

### **Conclusion**

En ce qui concerne le système de contrôle « global » mis en place lors de l'acquisition d'une filiale par un groupe, on peut affirmer tout au moins dans notre échantillon, que :

⇒ il y a une très forte homogénéité dans chaque groupe du système « formel » de contrôle « central » quelle que soit la stratégie de composition du portefeuille d'activités de

l'acquéreur ou la stratégie d'acquisition de la filiale. Il y a par contre une forte homogénéité des systèmes formels de contrôle « local » des filiales d'un même groupe ;

⇒ il n'y a également que peu de différenciation informelle. En effet, de manière générale, les acquéreurs s'impliquent très fortement dans le contrôle d'une filiale acquise. On observe une grande rapidité de la planification, peu de concertation et parfois même une brutalité dans la mise en place du nouveau système de contrôle ;

⇒ cette forte implication, les caractéristiques de l'échantillon ; une concentration de réponses sur des types de stratégies et d'environnements des filiales ainsi que des relations qui ne sont peut être pas linéaires impliquent que nos premières hypothèses n'ont pas été validées.

La mise en exergue d'une typologie de comportements non représentatifs d'un type stratégique d'opérations mais plutôt d'habitudes, du style de gestion du dirigeant ou de l'équipe dirigeante de l'acquéreur, confirment partiellement la littérature sur les déterminants des systèmes de contrôle mais confirment tout à fait les recommandations actuelles de la littérature stratégique concernant le succès des F/A : il faut s'impliquer fortement dans ce que l'on maîtrise.

Cette étude renvoie à des travaux ultérieurs, peut être plus particulièrement à des études de cas prenant en compte d'autres dimensions, par exemple : l'appartenance sectorielle des opérations, le caractère transnational des opérations, le processus de mise en place du nouveau système de contrôle « global »... la personnalité des acquéreurs. En effet est apparu le rôle important d'un groupe de dirigeants, voire d'une famille, d'une culture d'entreprise, en ce qui concerne le choix du degré d'implication dans l'acquisition. Egalement, on pourrait s'interroger sur la nature des entreprises appartenant aux trois comportements d'acquisition notamment la situation de ces petits groupes que l'on n'ose appeler des holdings, composés d'activités hétérogènes, mais pilotés avec un système de contrôle « global » de type « stratégique » !...

## Notes

---

(1) Considérés parfois comme les deux extrémités d'un continuum.

(2) A.C.P. : Analyse en composantes principales.

(3) A.F.C.M. : Analyse factorielle en composantes multiples.

## Bibliographie

---

**AVENIER J.N.**, (1988) « Le pilotage stratégique de l'entreprise » Presses du C.N.R.S. Paris.

**BARTLETT C.A. & GHOSHAL S.** (1989) « Managing across borders : The transnational solutions » *Harvard Business School Press Cambridge MA*.

**BATSCH L.**, (1992) « *Aspects financiers et stratégiques des politiques de recentrage des groupes industriels en France* », Thèse de Sciences de Gestion, Université Paris 9- Dauphine.

**BAYSINGER B., HOSKISSON R.E.**, (1989) « Diversification strategy and R & D intensity in multiproduct firms » *The Academy of Management Journal*, 32/2, 310-332.

**BUONO A.F. & BOWDITCH J.L.** (1989), « *The human side of mergers and acquisitions* » Jossey Bass, San Francisco, C.A.

**CHATTERJEE S., LUBATKIN M.H., SCHWEIGER D.M. & WEBER Y.**, (1992) « Cultural differences and shareholder value in related mergers : linking equity and human capital » *Strategic Management Journal*, 13, 319-334.

**DATTA D.K.**, (1991) « Organizational fit and acquisition performance : effects of post acquisition integration » *Strategic Management Journal*, 12, 281-297.

**DE WOOT P. et DESCLEE de MAREDSOUS X**, (1985) « Le management stratégique des groupes industriels », Economica, Paris.

**GOMEZ-MEJIA L.R.**, (1992) « Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance » *Strategic Management Journal*, 13, 381-397.

**GOOLD M. & CAMPBELL A.**, (1987a) « *Strategies and styles : the role of the center in managing diversified firms* » Basic Blackwell.

**GOOLD M. & CAMPBELL A.**, (1987b) « Managing diversity : strategy and control in diversified british companies » *Long Range Planning*, 20/5, 42-52.

**GOOLD M. & CAMPBELL A.**, (1987c) « Many best way to make strategy » *Harvard Business Review*, nov/dec. 70-76.

**GOOLD M. & CAMPBELL A.**, (1988) « Managing the diversified corporation : the tension facing the chief executive » *Long Range Planning*, 21/4, 12-24.

**GOOLD M. & CAMPBELL A. & LUCHS K.**, (1993) « Strategies and styles revisited : strategic planning and financial control » *Long Range Planning*, 26, 49-60.

**HASPESLAGH P. C. & JEMISON D.B.**, (1991) « Managing acquisitions: creating value through corporate renewal » *Free Press*, New York.

**JONES C.S.**, (1985) « Can empirical study of the role of management accounting systems following take over or merger » *Accounting Organizations and Society*, 10/2, 177-200.

**KITCHING J.**, (1973) « *Acquisition in Europe : causes of corporate success and failure* » Geneva Business International.

**RUMELT R.P.**, (1974) « *Strategy structure and economic performance* » Harvard University Press, Boston MA.

**SIMONS R.**, (1995) « *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal* » Harvard Business School Press, Boston MA.

**TRAHAND J.** (1982) « Le contrôle de gestion, quel style adopter ? » *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct. 59-66.