

# Application au cas d'un processus d'intégration symbiotique de la méthode des coûts obligatoires/discretionnaires

---

Christophe HERRIAU  
*Université de Rennes 1*

Olivier MEIER  
*Université de Paris 12*

*Classification JEL : L190, M210, M410*

*Correspondance :*  
CREREG (UMR CNRS 6585)  
IAE de Rennes (IGR)  
Rue Jean Macé, CS70803  
35708 Rennes cedex7  
Email : [christophe.herriau@univ-rennes1.fr](mailto:christophe.herriau@univ-rennes1.fr)

Laboratoire Management I.R.G (Paris 12)  
80, Avenue du général De Gaulle  
94010 Créteil Cedex  
E-mail : [omeier@club-internet.fr](mailto:omeier@club-internet.fr)

*Résumé :* La croissance externe est une manœuvre stratégique au cœur du développement des firmes. Un courant de recherche sur ce phénomène en stratégie, le courant processuel, préconise de s'attacher à maîtriser le processus d'intégration pour contrôler la valeur post-acquisition. Cet article propose, sur la base d'un cas réel de croissance externe symbiotique, d'envisager quel peut être l'apport du contrôle de gestion des processus au courant processuel en stratégie.

*Mots clés :* croissance externe – management des processus – intégration – symbiose.

*Abstract :* Mergers and acquisitions have become essential strengths of the firm strategy. The process perspective aims for best value creation during the integration process. Applied to symbiotic case studies, the proposed research is to study the contribution of management accounting to the process perspective

*Keywords :* management accounting – mergers – acquisitions .

La croissance externe est une manœuvre stratégique au cœur de la stratégie de développement des firmes. De nombreuses recherches enrichissent d'ailleurs périodiquement l'étude de cette démarche, qui constitue l'un des principaux modes de développement, comme l'attestent les cas récents de croissance externe opérés dans tous les domaines économiques. Mais si ce mode de croissance fait l'objet d'attentions depuis longtemps [C. Jarry-Lethu 1994], il continue néanmoins d'enregistrer des résultats décevants, difficilement explicables sur le plan strictement économique [M. Porter 1987]. F.M. Scherer [1980] a ainsi démontré que la rentabilité post-acquisition n'est pas meilleure que celle de firmes comparables n'ayant pas fusionné. De même D.C. Mueller [1989] parvient à la conclusion qu'après l'achat de la cible, les performances du titre de l'acquéreur deviennent inférieures à ce qu'elles étaient auparavant, résultat d'autant plus révélateur que la firme acheteuse disposait, avant l'achat, de performances supérieures à la moyenne.

Ce constat d'un écart paradoxal entre l'attrait de la manœuvre et ses résultats, montre l'intérêt et l'enjeu central de la croissance externe et la nécessaire recherche des conditions qui pourraient expliquer les raisons de son échec. Un courant de recherche sur ce phénomène, le courant processuel [D.B. Jemison, S.B. Sitkin 1986 ; D.B. Jemison 1986], souligne qu'au delà d'un relevé des motifs stratégiques toujours difficiles à apprécier, il importe de se préoccuper de la valorisation post-achat, en analysant *le management du processus d'intégration* et ses conséquences sur le résultat final de l'opération. Selon ce courant, si la croissance externe dépend des enjeux initiaux des acteurs, le résultat opéré est nécessairement contingent au mode d'intégration et au processus censé conduire à la création de valeur : contrôler le résultat de l'opération, c'est donc maîtriser les étapes du processus d'intégration [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991]. Processus d'intégration et processus de production sont donc étroitement liés pour parvenir au succès de l'opération, mais ont des perspectives qui diffèrent selon les enjeux stratégiques de l'acquisition : se trouve-t-on en situation de holding, s'achemine-t-on vers une relation de préservation ou une situation d'absorption simple ou encore, l'acquéreur recherche-t-il des synergies [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991] ?

Si les processus de holding, comme ceux de préservation ou d'absorption simple semblent disposer d'outils ou de critères pour être pilotés (rationalisation des processus, recherche d'économies d'échelle, etc.), cela semble moins évident pour ce qui est d'un processus de type symbiotique dont l'objectif est de *créer* une valeur nouvelle autour de savoirs et ressources nouvelles, en dehors de tout effort de rationalisation de la part de l'acquis.

Pour aider à cerner le processus de symbiose, la problématique processuelle en contrôle de gestion rejoint celle du management des processus d'intégration dans le champ des recherches sur la croissance externe. Outre le constat que la démarche processuelle est aussi largement abordée en contrôle, pour en souligner l'intérêt comme les limites [B.J. Brinker 1994], l'apport du management des processus en contrôle de gestion à la démarche d'intégration peut s'effectuer au moins à trois niveaux :

- éviter que la démarche d'analyse de l'intégration s'enlise dans un fonctionnement plus procédural que processuel et nuise à la réussite de la symbiose ;
- développer une forme d'analyse (par exemple basée sur les coûts obligatoires / coûts discrétionnaires) qui aide à orienter les étapes du processus d'intégration vers la symbiose ;
- proposer un outil qui permette à chaque étape de faire le lien entre processus d'intégration et valorisation de cette intégration.

Dans une première section nous faisons un état des lieux des principales perspectives généralement développées dans la maîtrise d'un processus post-acquisition, et posons le cadre théorique d'une perspective processuelle envisagée sous l'angle du contrôle de gestion. Dans une seconde section, nous exposons le cadre méthodologique de l'expérimentation et son intérêt dans la maîtrise d'un management d'intégration, au travers de deux cas de croissance externe.

## **1. L'apport du contrôle de gestion au courant processuel dans le champ des fusions-acquisitions**

Le management par les processus, tel qu'il est envisagé en contrôle de gestion, complète sur le plan opérationnel l'approche processuelle développée dans les recherches sur la croissance externe (1.1.). Il permet ainsi une *relecture opérationnelle* de l'approche processuelle dans le champ des fusions acquisitions (1.2.).

### ***1.1. Le courant processuel au sein de la littérature sur les croissances externes***

L'attention accordée au courant processuel (1.1.2.) au sein des recherches sur la croissance externe (1.1.1.) met en exergue l'intérêt du management des processus, notamment dans le cas d'approches symbiotiques (1.1.3.).

#### *1.1.1. Apports et limites des approches classiques*

Au ~~cor~~ cours de la stratégie de développement des firmes, la croissance externe est devenue une politique courante des entreprises et permet de créer de la valeur par le recours à des échanges de ressources entre les membres des deux organisations [D.M. Schweiger, Y. Weber 1991].

Mais la persistance de résultats mitigés a conduit les recherches menées dans ce domaine à s'intéresser plus que par le passé à la période d'intégration, c'est-à-dire à la période où s'opère l'intégration et donc la valorisation de l'opération. Bien que légitimes, ces travaux ont connu un développement assez tardif, la mise en valeur des opérations de croissance externe étant souvent négligée dans les recherches antérieures aux années 80 au profit d'une vision essentiellement stratégique centrée sur la pertinence des choix réalisés *en amont* des décisions.

Au cours des années 80, et plus tard, s'est ainsi développé un courant de recherches centré sur les effets sociaux de l'acquisition sur les employés de l'entreprise cible [C. Jarry-Lethu 1994]. Cette littérature a essentiellement comme objectif d'intégrer, au-delà des enjeux stratégiques, une dimension sociale de l'acquisition, dont les effets peuvent pro-

voquer des situations de crise [M.L. Marks 1982]. L'acquisition peut en effet provoquer chez les employés de l'entreprise acquise des réactions de stress et d'anxiété [P.D. Hall, D. Norburn 1987 ; M. Sinetar 1981] et conduire au développement d'attitudes hostiles à l'égard de l'entreprise acheteuse, par le biais d'un manque de loyauté, d'absence d'engagement ou de résistance au changement [M.L. Marks 1988]. Bien qu'importants, ces travaux ont souvent une vision restrictive de la croissance externe, en se restreignant aux conséquences psychologiques. Les recherches dans ce domaine centrent notamment l'objet de l'analyse sur les membres de l'entité acquise et non sur la relation proprement dite qui est traitée de façon marginale dans la plupart des travaux rattachés à ce courant.

Certaines recherches s'intéressent ainsi à la confrontation de systèmes différents comme élément déterminant de la réussite ou de l'échec d'une acquisition [H. Levinson 1970] ; d'autres portent leur intérêt sur les risques encourus par l'apparition d'un climat de conquête, de spécificités culturelles [Y. Weber, D. Schweiger 1989] ou d'incompatibilités structurelles ou organisationnelles [S. Cartwright, C.L. Cooper 1996 ; D.K. Datta 1991]. L'objet de ces recherches est donc d'expliquer les contre-performances des acquisitions, en mettant notamment en avant les problèmes d'intégration managériale et culturelle : démotivation du personnel de l'entreprise acquise [J.F. Gutnecht, J.B. Keys 1993 ; A.F. Buono et *al.*1989), fuite des compétences, résistances passives, actes de sabotages [P.D. Hall, D. Norburn 1987 ; J.C. Bruckman, S.C. Peters 1987 ; M. Sinetar 1981].

Mais les travaux sur la période d'intégration ont connu récemment une évolution importante avec des travaux qui tendent à montrer que le contrôle du processus d'intégration post-achat constitue l'un des déterminants de la réussite de la croissance externe [P.C. Haspeslagh, A. Farquhar 1987 ; D.B. Jemison 1986 ; D.B. Jemison, S.B. Sitkin 1986].

### *1.1.2. Émergence du courant processuel*

Le courant processuel suggère un lien possible entre le processus d'intégration des entreprises acquises et les résultats de l'opération [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991 ; D.B. Jemison 1988]. Cette prise de conscience fait ainsi émerger des interrogations nouvelles quant aux mécanismes qui sous-tendent le processus d'intégration des firmes, où il s'agit de repérer les facteurs propices à la mise en valeur de manœuvres de croissance externe.

La réussite de l'opération ne doit plus uniquement se comprendre en termes de différences ou d'incompatibilités, qu'elles soient d'ordre culturel ou organisationnel ; elle demande une analyse du processus de production, créateur de valeur pour le client retenu par l'entreprise acheteuse pour atteindre ses objectifs. En procédant de cette manière, les auteurs donnent une nouvelle dimension à la phase post-achat, en établissant un lien étroit entre processus d'intégration et processus de production.

Une façon d'analyser et de comprendre le management d'un processus d'intégration réside en effet dans la capacité des acteurs à gérer, en fonction des objectifs de l'acquisition, les interdépendances stratégiques et les besoins d'autonomie organisationnelle entre les deux entités [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991] (figure 1).

**Figure 1** – *Typologie de P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison [1991]*

La relation de préservation se caractérise essentiellement par la maîtrise du besoin d'autonomie, tandis que l'absorption simple se fédère autour de la maîtrise des interdépendances stratégiques ; la symbiose, quant à elle, est une catégorie bien distincte pour les auteurs, qui se caractérise par un équilibre paradoxal qu'il faudrait préserver entre la maîtrise de l'autonomie organisationnelle des entités (acquéreur et acquis), et la maîtrise des interdépendances stratégiques entre les deux organisations.

Il s'agit donc d'étudier de quelle façon doivent s'opérer les interdépendances entre les activités stratégiques des deux firmes, sans pour autant détruire le potentiel de création de valeur qu'elles représentent.

### *1.1.3. Apport à la compréhension de l'intégration symbiotique*

L'approche processuelle prend tout son sens dans le cas d'opérations de croissance externe de type symbiotique. Dans le domaine des sciences naturelles, on appelle symbiose la coexistence harmonieuse et réciproquement profitable d'organismes différents. Appliquée aux politiques d'intégration, le management symbiotique correspond à une démarche d'intégration dans laquelle les entreprises doivent en permanence gérer des dimensions contradictoires, paradoxales entre un besoin d'autonomie et une interdépendance stratégique.

Cette dimension paradoxale vient principalement du fait que le management de symbiose en phase d'intégration repose principalement sur la création d'une valeur nouvelle et spécifique, fondée sur les qualités propres des deux firmes, dans laquelle les entreprises combinent un certain nombre de capacités pour créer des avantages concurrentiels *durables*, profitables aux deux partenaires, en avantageant si nécessaire le groupe en situation d'infériorité [L. Adler 1979], c'est-à-dire celui le moins à même d'imposer ses vues.

Le processus d'intégration symbiotique se caractérise par différentes étapes essentielles qui peuvent être regroupées en cinq tâches ou activités principales [O. Meier 1998] :

- une activité de préservation où sont maintenues les fonctions et tâches de l'entreprise acquise au même titre que certains emblèmes ou représentations à forte portée symbolique ;
  - une activité de définition de l'aire commune sur laquelle est censée s'opérer la coopération et pouvant à ce titre intégrer la création ou l'utilisation d'une structure commune ;
  - une activité de travail en commun caractérisée par des interactions graduelles entre les membres des deux organisations ;
  - une activité de prise d'initiative de la part des membres de l'entreprise acquise face à un problème où la norme de l'acquéreur ne peut en l'état y répondre ;
  - une activité d'innovation marquée par un mouvement et une dynamique d'ensemble auxquels adhèrent les deux parties ;
- En somme, le management d'une symbiose présente des particularités que le courant processuel permet de souligner.

**Tableau 1 –** *Comparaison d'un processus de symbiose avec les logiques d'absorption simple*

	Absorption simple	Croissance externe symbiotique
Démarche	– calculée – doit contribuer à des résultats programmés (en termes de rentabilité, coût, économie d'échelle...)	– émergente – ouvre de nouvelles perspectives non encore explorées par les deux entités
Risques	– le risque réside dans l'existence de différences et de problèmes entre les entités	– le risque réside dans la non-valorisation des différences
Bénéfices attendus	– parts de marché, économies de coûts, gestion des risques, acquisition de nouvelles ressources.	– développement de nouvelles compétences sur la base des apports spécifiques réalisés par les deux entités.

### **1.2. Contribution du contrôle de gestion au pilotage d'un processus d'intégration symbiotique**

La perspective processuelle est, elle aussi, présente dans les problématiques du contrôle de gestion, et permet de relire les étapes de l'intégration symbiotique (1.2.1.). En particulier, certaines approches

soulignent l'usage qui peut être fait des notions de coûts obligatoires et de marges discrétionnaires dans le pilotage des processus (1.2.2. ; 1.2.3.). Appliquée aux processus d'intégration, ces notions permettent de développer une approche opérationnelle du pilotage des processus de croissance externe de type symbiotique (1.2.4.).

### 1.2.1. *Interprétation de l'intégration symbiotique en contrôle de gestion*

La comptabilité de gestion a produit plusieurs évolutions intégrant l'idée que l'on ne pouvait maîtriser les coûts indépendamment de la compréhension du processus de production et de son *output*. La finalité de l'analyse processuelle en contrôle consiste à envisager comment se déploie la valeur-client (*customer value*) au sein des processus de production [P. Lorino 1995], afin d'identifier plus facilement les activités ou éléments du processus qui permettent la création de valeur pour le client – et donc celles qui, n'y contribuant pas, peuvent faire l'objet d'impartition ou d'élimination.

Par exemple, la méthode ABC/ABM a connu un très large essor académique [B.J. Brinker 1994]. Son principe est de permettre la mesure et le pilotage du coût de revient d'un produit, en recherchant des complémentarités entre les activités du processus de production et en éliminant les activités non créatrices de valeur pour le client. J.A. Brimson [1998] approfondit encore l'idée que la valeur pour le client peut-être maîtrisée en interne, par une étude de la contribution de chaque activité à la production des caractéristiques du produit (*feature costing*).

Ainsi, il existe une identité de forme, de nature et d'objectif entre l'analyse processuelle développée par le contrôle de gestion et celle envisagée par le champ des fusions-acquisitions. Dans les deux cas, le processus est un ensemble d'activités associées de manière cohérente avec comme fin la production d'un *output* unique, matériel (un produit) ou immatériel (un ensemble symbiotique parfaitement intégré).

Pourtant une différence importante entre les deux approches tient au caractère séquentiel associé à l'approche « fusions-acquisitions ». De ce fait, les activités du processus d'intégration sont plus facilement as-

sociées à des « étapes » ou des « phases ». Un autre point, plus instrumental, pondère également le rapprochement qui peut être fait entre les termes de « processus » et « d'activités » en stratégie et en contrôle de gestion. Ce point porte sur la définition et la nécessité du caractère *homogène* des activités dans un processus en contrôle, alors qu'aucune précision opérationnelle n'est donnée sur ce point en stratégie. En stratégie, seule la spécificité technique du contenu et de l'*output* de chaque activité du processus tient lieu de critère d'homogénéité, alors que c'est l'homogénéité *du point de vue des coûts et performance* qui motive les commentaires principaux du contrôleur de gestion.

Les cinq activités ou étapes d'un processus d'intégration symbiotique [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1986 ; O. Meier 1998), dans ce cadre, ont une signification particulière du point de vue du contrôle des processus. En premier lieu, parler de contrôle d'un processus d'intégration symbiotique pose le problème d'une maîtrise jointe de l'autonomie et de l'interdépendance.

Sur le plan opérationnel, l'étude de la première activité du processus d'intégration (phase A) conduit à souligner l'importance de la notion de préservation. Celle-ci signifie que l'engagement du processus d'intégration passe par une forte autonomie laissée à l'acquis par l'acquéreur. *Maîtriser la première étape pour le contrôleur revient donc à identifier un indice d'autonomie réelle dans les processus de création de valeur de l'acquis (1.2.2).*

Ensuite, les activités de définition de l'aire commune puis du « travail en commun » signifient, du point de vue du contrôle, que l'on cherche à structurer l'interdépendance stratégique des deux entités autour d'une analyse préalable de l'autonomie de l'acquis. L'effort et le travail ne peuvent donc se faire que si l'acquis dispose d'une autonomie réelle, sans quoi la symbiose échoue et l'opération engagée évolue au profit d'une autre forme de croissance externe : holding ou absorption. *Pour le contrôle, il va s'agir d'identifier les activités de l'acquis et de l'acquéreur les plus autonomes et donc les plus « disponibles » pour coopérer, et identifier ainsi un espace stratégique propice à la valorisation de ressources nouvelles ou re-découvertes (1.2.3).*

Enfin, l'activité « d'initiative » et celle « d'innovation » soulignent, du point de vue du contrôle des processus, que la symbiose réussit lorsque l'acquis « subventionne » l'acquéreur par un transfert de ses marges de manœuvre vers les activités de l'acquéreur qui en sont le moins pourvues. *Pour le contrôle de gestion, la tâche est donc d'éviter un glissement du processus d'intégration vers l'absorption simple, en organisant ces transferts de manière à permettre l'émergence d'une nouvelle entité fondée sur des ressources nouvelles.*

### 1.2.2. Problématique du pilotage des niveaux d'autonomie des activités

On dit en biologie d'une entité qu'elle est autonome si elle peut évoluer selon ses propres lois : elle développe alors des processus auto-poïétiques. L'équivalent opérationnel en contrôle n'est pas aisé à définir, et passe presque obligatoirement par une approche capacitaire et imparfaite de la notion d'autonomie de l'activité, autrement dit, par l'estimation d'un degré de liberté de l'activité. On peut ainsi tenter d'estimer les marges de manœuvres dont dispose un processus [C. Herriau 1999].

Dans ce cadre, les notions de coûts obligatoires et de coûts discrétionnaires sont très utiles, même si la littérature leur donne plusieurs sens.

Au sens de B.J. Brinker [1994], on entend par obligatoires les dépenses engagées par les activités d'un processus directement visibles par le client : la production, le service commercial, le service achat. Ces dépenses sont engagées obligatoirement pour qu'il y ait création d'un produit. À l'inverse, les dépenses discrétionnaires sont du ressort direct du décideur (le montant des dépenses en recherche et développement est, par exemple, laissé à la *discrétion* du décideur). On remarque que la norme, donc la source de la distinction entre obligatoire et discrétionnaire, est faible dans le sens de B.J. Brinker. Seule l'existence d'un lien visible avec le client est source d'obligation.

Dans un sens un peu différent, J.F. Le Moal [1994] a souligné que chaque ligne budgétaire pouvait faire l'objet d'une distinction entre obligatoire et discrétionnaire (un service de recherche et développement

comporte des dépenses obligatoires et d'autres laissées à la discrétion du responsable du service). Chez lui, c'est l'analyse de la valeur-client, déployée au sein de chaque ligne budgétaire, qui constitue la norme de distinction entre l'obligatoire et le discrétionnaire et plus seulement l'existence d'un lien de visibilité avec le client.

Pour M. Gervais [2000], les charges obligatoires correspondent aux « *charges à engager pour maintenir un potentiel* », tandis que les charges « *marges de manœuvre* » sont des « *charges ponctuelles liées à l'adaptation de la stratégie (lancement d'un nouveau produit, intégration d'un nouveau procédé)* ». Si l'entreprise souhaite pérenniser la rentabilité de l'entreprise sur longue période, il faut qu'elle crée suffisamment de valeur pour le client pour obtenir par ses ventes le montant de charges obligatoires et le niveau des marges de manœuvre. Dans cette approche, le coût obligatoire est considéré comme une donnée structurelle de l'organisation.

C. Herriau [1999] définit comme marge de manœuvre ou « *marge discrétionnaire* » la capacité à soutenir puis dépasser une obligation stratégique, organisationnelle, ou technique imposée par un ou plusieurs partenaires. Dans ce cadre, il propose, au sein de chaque activité du processus, d'identifier par « *obligatoire* », la base de ressources minimale engagée pour qu'il y ait satisfaction de la norme (imposée en général par le partenaire dominant de l'entente). Ensuite, il détermine si l'allocation de ressources est supérieure à ce seuil minimal afin d'établir si l'activité dispose de marges de manœuvre (marges discrétionnaires), en cas de choc exogène [C. Herriau 1998].

Dans cette dernière perspective, l'autonomie d'une activité peut être approchée par un indice de la forme :  $(\text{Marge discrétionnaire} / \text{Ressources allouées})$ . Ainsi, on dira qu'une activité dont le rapport est très faible ne dispose d'aucun moyen de réagir en cas de choc, et supposée condamnée à une gestion « *au jour le jour* », sans moyens de s'engager dans un projet stratégique (par exemple, contribuer au développement de nouvelles compétences après une acquisition). Bien sûr, on constate que le ratio n'est qu'un *indice* de l'autonomie, une valeur qui doit aider au pilotage, et non un *indicateur* mesurant une grandeur stable. Le caractère contingent de la frontière d'obligation doit, en outre, inciter à la

prudence : l'intérêt de l'indice réside dans le fait qu'il autorise des comparaisons et des classements (pour tenter, par exemple, de lier ensemble une activité riche en marges de manœuvre avec une activité pauvre en discrétionnaire), et dans le fait qu'il appuie une réflexion structurée des capacités dans les processus opérationnels.

### 1.2.3. *Problématique d'un pilotage des interdépendances stratégiques*

L'idée d'interdépendance peut être envisagée au moins de deux manières : au sens de la théorie des ensembles ou au sens de l'analyse causale.

Selon la théorie des ensembles, il y a interdépendance entre deux entités, s'il y a communauté de nature entre tout ou partie de ces entités. De ce point de vue, l'interdépendance ne peut être que de l'ordre du constat : si on constate une communauté de nature entre deux activités, on conclut à une interdépendance de fait. De manière implicite, on valorise ainsi ce qui peut être mis en commun par *proximité ou par similarité*. La démarche qui en découle pour le contrôle d'un processus d'intégration est une logique de rationalisation : on identifie des proximités pour rapprocher les activités de deux entités et créer de la valeur par économie de coûts. Ainsi, dans la matrice de P.C. Haspeslagh et D.B. Jemison, une forte interdépendance stratégique liée, sans prise en compte de l'autonomie de l'acquis, conduit logiquement à caractériser une opération d'absorption simple.

Selon l'analyse causale, l'interdépendance se définit comme la capacité d'une variable  $x$  à agir sur le comportement d'une variable  $y$ , s'il existe *simultanément* une relation de  $y$  agissant sur  $x$  [B. Paulré 1985]. L'interdépendance est forte si la relation croisée est forte. De manière implicite, cette approche ne valorise pas les similarités, mais plutôt les différences de potentiel entre deux variables. Cela signifie que le contrôleur, pour piloter une interdépendance doit premièrement pouvoir identifier les capacités à agir des activités, deuxièmement renforcer les relations entre elles en concentrant son effort sur les relations à forte différence de capacités.

Les deux approches ne sont pas exclusives, mais plutôt complémentaires et les deux sont utiles conjointement pour faire une analyse correcte des interdépendances. Si une activité dispose d'une forte marge discrétionnaire, elle peut avantageusement être rapprochée d'une activité qui en est faiblement pourvue, pour la « subventionner », soit en savoir-faire, soit de manière monétaire, soit d'une autre manière. Par exemple, une activité commerciale avec un indice d'autonomie très fort chez l'acquéreur du fait des compétences spécifiques de son équipe de vendeurs peut aider à décongestionner la situation commerciale de l'acquéreur par un subventionnement en savoir-faire.

#### 1.2.4. Piloter une symbiose : un équilibre paradoxal entre autonomie et interdépendance

Le pilotage d'un processus d'intégration s'organise pour qu'il y ait création de valeur dans la nouvelle entité. Dans le cas d'un processus de symbiose, la difficulté consiste à maintenir un équilibre délicat entre autonomie et interdépendance stratégique. Le fait de privilégier l'une ou l'autre des variables conduit soit à la relation de préservation, soit à l'absorption simple. Le maintien de cet équilibre appelle pour le contrôle plusieurs commentaires :

- il n'y a pas de raison *a priori* de penser qu'un processus de symbiose porte sur l'ensemble des processus opérationnels. L'optimisation d'une situation d'acquisition risque de se faire par un mix de plusieurs catégories de P.C. Haspeslagh et D.B. Jemison : pour certaines activités, il y aura symbiose, tandis que pour d'autres, la rationalisation apparaîtra nécessaire ;

- si l'indice d'autonomie est très pratique sur le plan opérationnel, il doit être complété à chaque étape par un rapprochement avec des facteurs non quantifiables (humains, organisationnels, culturels) qui en valideront la pertinence.

Le fait de définir la symbiose comme la valorisation des différences entre deux entités, l'associe à une notion de risque opérationnel de capacité. Tout processus opérationnel de valeur assume en effet un double risque de capacité : un risque de surcapacité et un risque de sous-

capacité. La symbiose constitue une tentative de dépassement de ce risque.

En définitive, on ne peut choisir la symbiose et envisager de piloter un processus vers la symbiose que si on dispose d'un moyen d'interpréter l'autonomie réelle des activités des processus créateurs de valeur de l'acquéreur et de l'acquis. Cela peut être mis en évidence dans une expérimentation qui fait l'objet de la seconde partie.

## **2. Application de la méthode des coûts obligatoires / discrétionnaires à des processus d'intégration symbiotique**

A travers une analyse de deux cas<sup>1</sup> de croissance externe aux enjeux initiaux similaires (objectif de symbiose), mais aux résultats différents (un succès, un échec) (2.1.), nous proposons une description du processus d'intégration, sous l'angle des coûts obligatoires / coûts discrétionnaires (2.2.), afin de discuter les conditions de pilotage d'un processus symbiotique (2.3.).

### **2.1. Méthodologie d'expérimentation**

L'expérience s'est effectuée au sein d'une entreprise acquéreuse et des entreprises acquises au cours de la période 1996 à 1999.

Cette observation prend la forme d'une analyse documentaire (documents financiers, budgétaires, commerciaux...) de la période 1986 à 1996, ainsi que d'une série d'entretiens semi-directifs avec des cadres supérieurs, des cadres opérationnels et des employés, selon une grille au prorata du nombre de ces personnels dans l'entreprise. Enfin, par une présence récurrente en entreprise depuis 1996, nous avons effectué une analyse de type coûts obligatoires / coûts discrétionnaires sur une partie des processus opérationnels (partie commerciale). Le choix de cette partie du processus comme support de l'analyse vient du fait que les di-

---

<sup>1</sup> Réalisée pour, et financée par le cabinet Devere Consultants, Paris

rigeants de l'acquéreur ont, dans les deux entreprises acquises, privilégié l'activité commerciale.

Les *interviews* ont porté sur les conditions de rapprochement lors des deux opérations. Elles visaient à identifier les activités du processus d'intégration, leur décomposition en sous-processus techniquement homogènes, et à valider l'analyse des marges de manœuvre produite par l'étude documentaire. Enfin, une série d'entretiens complémentaires (sur la période de l'été à l'automne 1999) a permis d'effectuer un *feedback* des résultats produits et d'en obtenir une validation de terrain.

L'intérêt essentiel de ce cas est de présenter deux situations rencontrées par une PME importante (secteur de la mécanique de précision), qui à quelques années d'intervalle, dans des conditions initiales semblables, a opéré deux opérations de croissance externe, la première se soldant par un succès de la symbiose, la seconde par un échec. Cinq critères, par ailleurs retenus comme significatifs dans les travaux sur les croissances externes à vocation symbiotique [P.C. Haspeslagh, D.B. Jemison 1991], permettent de souligner la stabilité des conditions initiales de l'acquéreur avant chacune des deux opérations de croissance externe :

- la structure : la direction de l'entreprise acheteuse n'a pas changé et a conservé l'ensemble de ses collaborateurs (aucun départ significatif n'est à signaler entre les deux acquisitions) ;
- les motifs de l'opération de rapprochement : les objectifs des deux acquisitions portent sur la mise en place d'une stratégie de symbiose et la politique d'intégration utilisée pour les deux acquisitions présente d'importantes similitudes (préservation de l'identité des firmes et renforcement graduel des interactions) ;
- les domaines d'activité : les activités de base de l'entreprise acheteuse sont restées les mêmes ;
- la performance financière : les caractéristiques des deux entreprises acquises avant achat apparaissent assez proches (santé économique et financière, qualité du management), disposent d'activités comparables à celle de l'acquéreur et sont non concurrentes (techniques et produits différents) ;

– le style de management : l'existence d'un management de qualité au niveau des deux entités acquises a conduit l'acquéreur à maintenir dans les deux situations les dirigeants de l'entreprise acquise.

Il y a de ce fait la possibilité de rechercher des différences dans les résultats obtenus par les deux acquisitions, *en éliminant dès le départ un certain nombre de facteurs qui auraient pu modifier l'analyse des données*, en imputant le succès et l'échec à d'autres phénomènes n'ayant pas un lien évident avec la spécificité de l'acquisition de symbiose (par exemple : la qualité de management des entités acquises, un changement de dirigeant au sein de l'entreprise acheteuse, l'existence de métiers ou de secteurs différents).

## **2.2. Résultats des observations**

Après une présentation des deux entreprises (2.2.1.), un second point (2.2.2.) porte sur l'étude de la variable « autonomie », et souligne comment, par une analyse des coûts obligatoires/coûts discrétionnaires des processus opérationnels, on peut montrer que deux logiques processuelles d'intégration apparemment identiques (intégration Aeroflor et intégration Forauto) présentent en fait des différences en termes de marges de manœuvre. Ce second point analyse aussi la variable *d'interdépendance stratégique* et témoigne qu'au moins une partie des interdépendances dans le cas Forauto s'est faite en contradiction avec les niveaux d'autonomie des activités impliquées.

### *2.2.1. Présentation des entreprises*

La première des deux observations concerne une opération de croissance externe qui débute en 1987. A cette date, l'acquéreur se penche sur Aeroflor, entreprise de mécanique disposant de techniques différentes mais avec une clientèle complémentaire (dans l'aéronautique), devant permettre au nouvel ensemble de maîtriser une grande variété de techniques dans une gamme de métiers donnés qui constituent autant de portes ouvertes sur des marchés différents.

Ce nouvel ensemble affirme dès le départ sa volonté, face à des concurrents de surfaces financières et commerciales plus importantes

de mettre en place une structure originale à direction unique dont les grandes lignes sont les suivantes :

- chacune des entreprises possède ses spécificités et caractéristiques techniques, économiques et humaines qui justifient son maintien ;
- chaque entreprise reste une société autonome, ce qui permet une gestion plus claire et précise ;
- la collaboration est essentiellement exploitée dans le domaine industriel et commercial et doit permettre aux entreprises concernées de créer des avantages concurrentiels distinctifs sur le marché ;

Ainsi dès l'acquisition, le groupe entend prendre une position quelque peu différente de celle généralement effectuée par les entreprises du secteur, en s'inscrivant dans un processus de création de valeur fondé avant tout sur la valorisation des différences et la création de ressources nouvelles. L'originalité de cette acquisition réside dans la décision des dirigeants de sortir du champ de l'absorption ou de la fusion classique, en vue de trouver une solution qui puisse à la fois *préserver* puis *transformer* l'identité des entreprises, en vue de développer des capacités nouvelles fondées sur les qualités originelles des firmes.

L'intégration s'est faite de façon progressive pour des impératifs essentiellement managériaux et commerciaux et a permis de créer une identité nouvelle concrétisée par des changements importants au plan de la structure, des pratiques (compétences nouvelles) et des symboles. Ces changements sont considérés comme un succès, au vu de l'évolution des principaux indicateurs : augmentation importante du chiffre d'affaires, acquisition de nouveaux clients et une image exceptionnelle au sein de la profession comme l'ont attesté différentes études réalisées par le groupe.

Fort de ce premier succès considéré par les professionnels comme exceptionnel et sanctionné par le développement de nouvelles pratiques et savoir-faire, l'acquéreur décide de parier sur l'avenir et d'acquérir en 1992 une autre entreprise désignée sous le nom de Forauto.

Tout comme la première entreprise acquise, Forauto présente des qualités *a priori* complémentaires, tant au niveau de son implantation géographique, du type de clientèle ou de ses savoir-faire, le tout permettant d'escompter un développement prometteur pour le groupe.

L'acquéreur, dans ce second cas, va donc avec la même logique et le même type de démarche initier et formaliser une politique d'intégration, dans le but d'établir une logique de symbiose. Mais les dirigeants sont contraints de constater que les résultats escomptés n'ont pas été au rendez-vous, tant en ce qui concerne la création de nouvelles ressources que le développement d'une identité commune. Cet échec se traduit en 1996 par la recherche d'une politique nouvelle, avec la mise en place d'une restructuration réalisée dans le cadre d'une fusion (absorption) entre Forauto et une filiale du groupe, en raison des enjeux stratégiques que représente cette entreprise pour le développement du nouvel ensemble.

### 2.2.2. Analyse des variables « autonomie » et « interdépendance stratégique »

Les processus d'intégration, dans le cas Forauto comme dans celui d'Aeroflor, se sont faits de manière similaire et l'on peut identifier, dans les deux cas, les trois mêmes premières étapes (tableau 2)<sup>2</sup>.

La similitude entre les deux processus est importante et chaque fois centrée sur la fonction commerciale où les différences entre acquéreur et acquis ont été pleinement exploitées. En faisant l'analyse des niveaux d'autonomie de la fonction commerciale dans les deux cas, on s'aperçoit de différences qui n'apparaissent pas spontanément.

Parmi les activités homogènes du point de vue des coûts et performances, liées à la fonction commerciale, on peut proposer à titre d'exemple le détail de l'analyse de l'autonomie du service ventes dans les entreprises Aeroflor et Forauto (cases grisées du tableau 3). Pour cela, on procède en deux étapes.

Tout d'abord, les marges de manœuvre uniquement liées à l'évitement potentiel des dysfonctionnements sont identifiées. Dans les deux entreprises acquises, l'objet du contrôle de gestion pour le service des ventes est la mesure du *coût par visite chez le client*. Chaque visite auprès

---

<sup>2</sup> Dans la suite de l'article, les données réelles se voient appliquer par souci de confidentialité, un coefficient multiplicateur. La proportionnalité, seule intéressante ici, est cependant respectée.

d'un client engage en effet un processus de prise de contact, de prise de rendez-vous, de visite, avec des coûts en déplacement et en coût de démonstration. Le calcul d'un coût de visite, figurant dans le *reporting*, semble pertinent aux yeux de la direction pour évaluer l'efficacité du service commercial. En fait, une visite n'est utile à l'entreprise que si elle se solde par une commande. Deux choses sont donc plus intéressantes pour la direction que de connaître le coût par visite : identifier la part de la charge du service ventes qui se transforme utilement en commandes (le coût utile) et comprendre les causes qui agissent sur ce coût (le coût utile est donc le rapport entre le coût des visites entraînant une commande et le coût total). L'analyse des processus témoigne par exemple que Forauto perd près de 6 % de sa charge en service ventes, soit par le fait du client, soit en raison de dysfonctionnements.

**Tableau 2 – Structure des processus d'intégration des entreprises Aeroflor et Forauto**

	Aeroflor	Forauto	Commentaire sur le contrôle du processus
<b>Étape 1</b>	<p><b>Préservation</b> : On laisse à l'entité acquise son identité, sa culture, son style de management. Seuls quelques comités de pilotage en commun sont tenus sur une durée de 30 mois. Le directeur commercial de l'acquéreur est le principal moteur de ces réunions. Aucune mesure correctrice n'est prise par l'acquéreur dans les processus de l'acquis. Aucune mesure significative concernant le personnel, la maintenance, la recherche, le financement de l'acquis n'est non plus imposée par l'acquéreur.</p>	<p><b>Préservation</b> : D'entrée, l'acquéreur tente de reproduire le processus qui avait bien fonctionné lors de sa première acquisition. Il instaure donc de manière <i>formelle</i> une période pendant laquelle il « préserve » l'autonomie de l'acquis, sur les plans managériaux, culturels, structurels. Aucune décision correctrice n'est prise. De manière symétrique, seule se tiennent des réunions de pilotage, animées par le directeur commercial de l'acquéreur.</p>	<p>Dans les deux cas, la préoccupation de l'acquéreur porte sur le niveau commercial. Dans la forme, les processus sont les mêmes, sauf que dans le second cas, on formalise la démarche en identifiant une période durant laquelle « il faut préserver ». La formalisation et le passage par cette étape est plus coûteuse dans le cas de Forauto (rapport de 1 à 3)</p> <p>Du point de vue du contrôle, il faut vérifier si la phase de préservation correspond vraiment à une phase d'immobilisme.</p>

Étape 2	<p><b>Définition de l'aire commune et travail commun :</b> Au cours des 7 mois suivants, les deux entités s'accordent de manière ponctuelle pour faire fonctionner un groupe de projet sur un point précis (mise en commun des banques de données commerciales), comme par exemple en production, Aeroflor ayant développé des innovations dans le secteur d'activité des deux entreprises (production de pièces mécaniques de haute précision à destination du marché aéronautique). D'autres opérations sont mises en place, sans jamais que cela soit imposé : par exemple, certains séminaires pour favoriser le rapprochement culturel des deux entreprises, mais toujours en nombre faible. Peu coûteuse, cette phase de recherche de nouveautés « en commun », ou seulement de complémentarités, n'est à aucun moment explicite.</p>	<p><b>Définition de l'aire commune et travail en commun :</b> De manière systématique, l'entreprise reprend les schèmes développés lors du cas de succès. Elle tente avec Forauto de formaliser les rapprochements sur ce qui l'intéresse (l'aspect commercial), tente de formaliser les réunions, et les groupes de projets. Au lieu de survenir spontanément, ces réunions sont organisées, prévues et orientée délibérément sur la collaboration. Les rapprochements envisagés sont essentiellement de nature technique. Même la durée de la période de recherche de l'aire commune représente une durée équivalente de manière <i>délibérée</i>.</p>	<p>Le processus Aeroflor est émergent, tandis que celui de Forauto est formalisé. Les tentatives de travail en commun se font <i>indépendamment de la connaissance de l'autonomie réelle des activités du processus</i> de Forauto.</p> <p>Dans le second cas, implicitement, on ne cherche plus à <i>valoriser des différences</i>, mais à rapprocher ce qui peut l'être entre deux entités.</p> <p>Clairement, les dirigeants confondent dans Forauto, le processus d'intégration et le <i>processus de pilotage</i> du processus d'intégration. Du point de vue du contrôle, il est souhaitable de rechercher d'une part s'il existe des différences en termes d'autonomie entre les processus Aeroflor et For-auto, d'autre part ne pas confondre processus d'intégration et <i>processus de pilotage</i> du processus d'intégration.</p>
Étape 3	<p><b>Initiation de l'impulsion de la part de l'acquis :</b> L'équipe commerciale d'Aeroflor prend conscience des problèmes de l'acquéreur (problème de plafonnement du marché), au travers des réunions en commun avec lui et propose spontanément une solution lors d'un comité de réflexion. En 1 mois seulement, la solution est formalisée et constitue le support de la future symbiose.</p>	<p><b>L'initiative ne vient pas de la part de l'acquis, et le processus bifurque vers l'absorption :</b> cette étape révèle que l'acquéreur a des attentes vis-à-vis de l'acquis. Le fait de laisser une large autonomie initiale accentue vis-à-vis de Forauto son attente de voir émerger une proposition qui ne vient pas. Il se résout donc à poursuivre le processus non plus vers la symbiose souhaitée, mais vers l'absorption simple..</p>	<p>Dans le cas Aeroflor, c'est l'activité la plus autonome qui est à l'origine de l'initiative et qui <i>mène</i> le travail de symbiose. La préservation a permis une prise de conscience du problème de l'acquéreur par l'acquis. Dans le cas For-auto, personne ne prend l'initiative. L'identification d'un indice d'autonomie devrait permettre de souligner que dès le départ, le directeur commercial de l'acquéreur attend peut-être inutilement des initiative de la part de partenaires commerciaux qui sont réellement incapables de lui en proposer.</p>

Ensuite, les marges de manœuvre globales par rapport au client sont cernées. En effet, le coût utile n'est pas suffisant pour apprécier l'autonomie du service (un ratio de 75 % n'a pas le même sens pour 4

visites-client que pour 1000 visites-client). Pour cela, on identifie une part obligatoire de la charge du point de vue du client, c'est-à-dire un *estimé* du minimum de charges à engager pour satisfaire et *conserver* le client. On en déduit qu'une part discrétionnaire est engagée dans le processus, soit positive (l'on engage plus qu'il n'est nécessaire pour conserver le client), soit négative (il manque des marges de manœuvre pour permettre à l'entreprise de se maintenir durablement).

Le tableau 3 se lit donc ainsi : le troisième chiffre (97,6 %) représente la part *estimée* de la charge qui est engagée utilement (sans dysfonctionnements significatifs) dans la création de valeur pour le client, appelé ici *coût utile*. La comparaison avec le quatrième chiffre (94 %) signifie que la part de la manœuvrabilité expliquée par l'évitement éventuel de dysfonctionnements est plus importante à Forauto qu'à Aeroflor. Le premier chiffre 18 % traduit le fait que pour un engagement de ressources de 71,7 millions<sup>3</sup> de francs pour effectuer le service de ventes, Aeroflor consomme 58,7 millions de francs pour créer les caractéristiques d'un service valorisé par le client externe. 13 millions sont donc engagés en sus, et pourrait être, aux coûts de réorganisation près, mobilisés en cas de choc exogène (une fusion, une initiative à défendre, etc.). La comparaison entre le premier et le second chiffre témoigne que pour l'activité ventes, l'entreprise Aeroflor dispose de possibilités d'amélioration beaucoup plus importantes que Forauto. Le chiffre négatif de Forauto signifie que chaque engagement de ressources de 100 F devrait être de 104,8 F pour satisfaire pleinement les exigences du client. Malgré des résultats satisfaisants, en chiffre d'affaires, et en part de marché, l'entreprise Forauto présente une tendance à voir sa situation se dégrader importante. Autrement dit, en cas de choc exogène, l'entreprise Forauto serait immédiatement « débordée ». C'est ce dont témoigne, pour presque toutes les activités de la fonction commerciale, le tableau 3.

---

<sup>3</sup> Si les données chiffrées se voient appliquer un coefficient multiplicateur, les rapports de proportionnalité entre les données, seuls intéressants ici, sont respectés.

**Tableau 3 : Indice d'autonomie et coût utile des activités de la fonction commerciale (unité=million de francs)**

	Indice d'autonomie AEROFLOL	Indice d'autonomie FORAUTO	Coût utile AEROFLOL	Coût utile FORAUTO
Ventes	13/71,7 = 18 %	-2/45,8 = -4,8 %	97,6 %	94 %
Marketing	2,83/12,5 = 22 %	1,9/17 = 11 %	100 %	100 %
Publicité	3,1/14,3 = 21 %	-1,6/11,4 = -14 %	95,2 %	100 %
Recherche de bench- marks	-0,52/0,95 = -54 %	-0,1/2,45 = -4 %	88 %	95 %

Cette analyse appelle plusieurs remarques :

La première est que, malgré l'apparente proximité entre des processus Aeroflor et Forauto menés de la même manière, il existe des différences significatives : tout d'abord, l'un est plus coûteux que l'autre (rapport de 1 à 3) ; ensuite, le fait d'explicitier le processus d'intégration, et d'opérer une recherche formelle des points de rapprochements entre l'acquéreur et l'acquis ne *suffit pas* à expliquer le succès ou l'échec.

La seconde remarque est qu'il y a peut-être dans la différence de manœuvrabilité entre les deux processus, une explication à la réussite ou à l'échec de la symbiose : pour Forauto, il n'y a en fait pas d'espace de discussion possible avant une rationalisation du processus et l'éventuelle prise de mesures correctives pour améliorer sa manœuvrabilité.

La troisième remarque est que dans le cas Aeroflor, les différences entre acquéreur et acquis émergent spontanément lors de réunions préliminaires, avant qu'il y ait pilotage de l'intégration. L'intérêt de l'acquéreur porte sur un aspect très sensible de l'entreprise acquise (son processus commercial), qui regroupe en fait les activités bien pourvues en marges de manœuvre. Effectivement, l'acquéreur opère sur le secteur de la mécanique de précision, essentiellement orienté vers le marché des équipementiers automobiles. Il y est performant, mais voit son marché incapable d'évoluer, ce qui le fait songer à la croissance externe. La compétence particulière d'Aeroflor est d'intervenir sur des pièces mécaniques de précision, mais adaptés à un marché totalement différent (le marché aéronautique), sur lequel l'exigence des intervenants le dispute à leur rareté. L'intervention sur ce secteur demande une grande compétence *technico-commerciale*, alors qu'une compétence

commerciale suffit pour intervenir sur le marché de l'acquéreur. L'indice d'autonomie favorable se traduit immédiatement par des réunions spontanées, sur la manière dont les savoir-faire technico-commerciaux pourrait enrichir les processus de l'acquéreur, et comment les produits offerts par l'acquéreur, légèrement transformés, pourraient obtenir un débouché sur le marché aéronautique. Autrement dit, les produits transformés de l'acquéreur alimenteront la capacité disponible du processus commercial d'Aeroflor, tandis que l'acquéreur obtient de nouveaux débouchés pour ses produits. *Il y a bien eu symbiose, sans qu'il y ait eu pilotage ou action sur les processus créateurs de valeur.*

Dans le cas Forauto, les dirigeants laissent l'acquis réfléchir à la manière dont il pourrait prendre une initiative symbiotique. C'est peut-être oublier que la symbiose peut aussi être recherchée pour aider le groupe apparemment le plus faible. Ici l'attention de l'acquéreur se porte sur l'activité commerciale, qui se trouve être dans une situation, du point de vue des coûts obligatoires / coûts discrétionnaires, bien moins bonne que lors de la première opération. L'acquéreur tente un pilotage très formel des interdépendances, sans vraie volonté de valoriser les différences, mais en recherchant les points communs : si on souhaite explicitement développer un pilotage des différences, on est en fait implicitement dans une recherche de rationalisation des processus. Assez logiquement, l'intégration débouche sur une absorption simple.

*Il semble donc qu'il n'y ait de symbiose possible que si on est capable d'associer les activités des processus acquéreur et acquis qui sont les plus riches et les plus pauvres en marges de manoeuvre.*

### **2.3. Discussion des résultats**

L'observation de ce double cas enseigne à deux niveaux : le niveau théorique et le niveau pratique.

Au niveau théorique, l'étude nous permet seulement de formuler une hypothèse de travail : il n'y a de pilotage d'un processus de type symbiotique que si le processus créateur de valeur de l'acquis est manœ-

vraible au sens coûts obligatoires/coûts discrétionnaires (condition 1) et si l'on peut, sur le plan technique, humain, organisationnel associer les activités les plus manœuvrables avec les activités les moins manœuvrables (condition 2). Cette hypothèse appelle trois commentaires :

– il peut y avoir symbiose indépendamment du déroulement « théorique » d'un processus d'intégration symbiotique. Le fait pour les dirigeants de reproduire le déroulement de ce qui avait fonctionné une première fois n'est pas suffisant. On retrouve ainsi des remarques existantes en contrôle de gestion sur le management d'un processus : 1) on ne peut restreindre le management d'un processus au découpage en activités et à la gestion chronologique de ces activités, ce que font les dirigeants pour Forauto, avant de se lasser et d'opter pour une rationalisation de type fusion-absorption ; 2) on ne doit pas confondre processus d'intégration avec *processus de pilotage* du processus d'intégration ;

– à performance égale en termes de qualité, coûts, délais, structures similaires, domaines d'activités proches, styles de management similaires, deux entreprises ne sont pas équivalentes devant la symbiose. La symbiose ne traduit pas vraiment, dans notre analyse, la création *ex nihilo* d'une nouvelle entité. Elle est plutôt, selon notre hypothèse, la réalisation de marges de manœuvre présentes, à identifier dans les activités. Au vu de l'analyse de la fonction commerciale, Forauto caractérise la situation d'une entreprise performante et dynamique sur son marché, mais qui témoigne d'une faible capacité à se mouvoir en cas de choc exogène.

– il n'y a vraiment symbiose, avec nouveaux savoir-faire et entité nouvelle créée, que si la phase de préservation ne correspond pas à une étape de « laisser-faire ». C'est le moment où doit s'effectuer au moins le passage de la norme de l'acquéreur vers l'acquis, afin d'identifier ce qui relève de l'obligatoire et du discrétionnaire.

Sur le plan pratique, l'observation fait émerger une proposition de protocole de pilotage d'un processus d'intégration (tableau 4), en parallèle du processus théorique d'intégration et sans préjuger de ce qui, entre préservation, fusion ou symbiose permet de mieux valoriser l'entreprise (par exemple, les dirigeants de Forauto ont un *a priori* très fort contre la fusion classique et comprennent l'idée de

« rationalisation » de manière négative). Bien sûr, l'idée d'un protocole est limitée sur au moins deux points :

**Tableau 4 – Processus théorique de l'intégration symbiotique et protocole de pilotage du processus**

Processus théorique de la symbiose	Protocole de pilotage
1) Activité de préservation	1) Analyse du caractère manœuvrable des processus opérationnels par une estimation des indices d'autonomie. 2) Diagnostic des différences de manœuvrabilité les plus importantes. 3) Analyse sur la possibilité technique, humaine, organisationnelle, (vs impossibilité) de rapprochement entre les activités manœuvrables et faiblement manœuvrables.
2) Activité de définition de l'aire commune	4) Valorisation des différences par un pilotage des interdépendances stratégiques autour des activités fortement manœuvrables (vs élimination des différences par une rationalisation des processus et la conduite d'une fusion classique)
3) Activité de travail en commun	
4) Prise d'initiative (vs) Absence d'initiative	
5) Innovation et symbiose (vs) Retrait sur une approche de fusion classique	

– il peut lui être reproché de n'être orientée que sur une analyse des coûts, ce qui n'est pas suffisant, puisque nombre de facteurs de manœuvrabilité sont certainement non quantifiables. Cependant la seconde étape du protocole fait intervenir les facteurs non quantifiables, comme moyen de validation. Cette approche quantitative est donc complémentaire d'aspects organisationnels, humains, d'apprentissage au sein des processus qui doivent confirmer l'hypothèse proposée par la méthode CO/CD. De plus, cette prise en compte complémentaire de facteurs non quantifiables évite les résultats aberrants, ou incite à l'amélioration : si le rapprochement de deux activités est envisageable selon le critère de l'indice d'autonomie mais est difficile à cause de l'éloignement géographique de sites, il y aura symbiose s'il est apporté une solution au problème d'éloignement (construction d'un site nouveau, embauches nouvelles, organigramme de direction de la nouvelle entité etc.). On

suppose dans ce protocole que l'analyse par les coûts est suffisante pour une aide au diagnostic ou au pilotage, mais qu'elle n'est que complémentaire d'autres approches orientées autour des compétences et de l'apprentissage, dès lors que l'on souhaite pérenniser la symbiose dans le temps.

– on peut critiquer aussi le caractère fluctuant de la norme de l'obligatoire, au gré des opinions d'acteurs, et le fait qu'un diagnostic va être différent en fonction de l'évolution de cette norme. De fait, on privilégie les deux acteurs que sont le client et l'acquéreur, ce qui limite la subjectivité de l'observateur. Ainsi contraint, on renforce le caractère contextuel de l'outil pour améliorer son efficacité.

## Conclusion

Le courant processuel en stratégie insiste sur la nécessaire maîtrise des processus d'intégration et établit un parallèle entre le résultat de l'intégration et les processus opérationnels. Les tentatives théoriques de ce courant ont eu pour objectif de caractériser les différents processus d'intégration possibles. Pour les auteurs, deux variables (besoin d'autonomie et interdépendances stratégiques) permettent de caractériser quatre formes différentes de croissance externe : la holding, la préservation, la fusion-absorption et la symbiose. Cette dernière pose cependant problème, car si les processus de préservation sont connus et ceux concernant l'absorption relèvent d'une démarche de rationalisation, il est beaucoup moins aisé de caractériser une démarche de symbiose, de création de ressources nouvelles, et moins facile encore de parler de son pilotage.

Envisagés ici sous l'angle du contrôle de gestion, les cas Aeroflor et Forauto nous apprennent qu'il n'y a pas d'*a priori possible* concernant le rapprochement symbiotique de deux organisations : le fait de déployer une recherche systématique de similitudes entre l'acquéreur et l'acquis, même dans des conditions structurelles, culturelles et techniques très proches, ne suffit pas à réussir la symbiose. De même, la formalisation du processus d'intégration symbiotique en cinq étapes est sans doute

descriptif du phénomène, mais pas un moyen d'action permettant de piloter l'organisation vers la symbiose.

Le contrôle de gestion, au moyen d'une approche coûts obligatoires / coûts discrétionnaires porte un regard opérationnel sur cette démarche processuelle. Il souligne la difficulté qu'il y a à envisager conjointement le pilotage des variables « autonomie » et « interdépendances ». La position du contrôle de gestion est sans préférence *a priori* pour la symbiose : un pilotage unifié du processus d'intégration peut conduire à la symbiose, mais il peut être avantageux d'envisager autrement la croissance externe, laisser l'autonomie profiter à la seule entité acquise (préservation), ou opérer une rationalisation des processus des deux entités (absorption).

Vus sous l'angle des coûts obligatoires/coûts discrétionnaires, les cas Forauto et Aeroflor suggèrent ici une hypothèse théorique testable à introduire dans la théorie processuelle de la croissance externe : c'est l'existence de marges de manœuvre dans les processus opérationnels qui va autoriser la symbiose entre deux entités. L'hypothèse est que cette condition est nécessaire mais non suffisante : des éléments non quantifiables (humains, organisationnels, structurels) complètent avantageusement l'approche capacitaire par la mise en lumière des problèmes de compétences dans le rapprochement de deux entités. L'hypothèse proposée est testable : pour l'invalider, il suffit d'un seul cas dans lequel, sans aucune marge de manœuvre, la symbiose s'est effectuée.

Comme conséquence de cette hypothèse, *on appellera « symbiose », du point de vue du contrôle de gestion, la solution à un problème de différence de marges de manœuvre entre deux entités : le principe fondamental de la conduite opérationnelle du contrôle consiste dans ce cadre à faire émerger le plus de différences de capacités entre les deux entités, afin de réfléchir aux solutions qui peuvent émerger.*

Sur le plan opérationnel, nous proposons ici d'effectuer par une approche des coûts obligatoires et coûts discrétionnaires au sein des processus opérationnels, une recherche *complémentaire* des éléments quantifiables puis des éléments non quantifiables permettant de caractériser les marges de manœuvre, afin de faire avancer le processus

d'intégration vers la symbiose, ou de *justifier* une démarche d'absorption simple.

## Bibliographie

- Adler L. [1979], «La stratégie de symbiose », *Harvard l'Expansion*, n° 14, automne, d'après *Administrative Science Quarterly*, n° 28, p. 201-222.
- Angwin D., Wensley R. [1997], «Fear of Risk Limits Merger Success », *The Acquisition Challenge – Realising the Potential of your Purchase*, Warwick Business School Press.
- Bouquin H. [1997], *Comptabilité de gestion*, Sirey
- Brimson J.A. [1998], «Feature Costing Beyond ABC », *Journal of Cost Management*, January-Februray., vol. 1, n° 1.
- Bruckman J.C., Peters S.C [1987], « Mergers, and Acquisitions : The Human Equation », *Employment Relations Today*, vol. 14, p. 55-63.
- Buono A.F., Bowditch J.L., Lewis J.W. [1989], « The Cultural Dynamics of Transformation : The Case of a Bank Merger », *Corporate Transformation : Revitalising Organizations for a Competitive World*, Jossey-Bay, p. 497-522.
- Brinker B.J. [1994] (Ed.), *Activity-Based Management*, W.G.&L
- Calori R., Lutbakin M., Very P. [1991], «Une étude empirique des formes et déterminants de l'intégration post-acquisition », *Management International*, p. 41-53.
- Cartwright S., Cooper C.L. [1996], *Managing Mergers, Acquisitions And Strategic Alliances*, Butterworth-Heinemann.
- Caves R.E. (1987), *Effets of Mergers and Acquisitions on the Economy : An Industrial Organizational Perspective, the Merger Boom*, p 149-168, Boston, Federal Reserve Bank of Boston.
- Chakrabarthy A.K., Souder W.S [1987], « Technology, Innovation and Performance in Corporate Mergers : A Managerial Evaluation », *Technovation*, vol. 6, p. 103-114.
- Datta D.K [1991], «Organizational Fit and Acquisition Performance : Effects of Post-Acquisition Integration », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 281-297.

- Dehry A. [1999], « À quelles logiques obéissent les vagues de fusions et acquisitions ? », *Revue Française de Gestion*, n° 120, janvier-février, p. 17-26.
- Duforez A. [1995], « Complexité organisationnelle des fusions-acquisitions », Thèse Université de Paris 1, janvier.
- Évraert S. [1997], « Comptabilité d'activité », in *Encyclopédie de gestion*, Économica, p. 476-487.
- Évrard K. [1996], « Intégration culturelle et croissance externe », *Thèse*, Université de Grenoble 2, novembre.
- Gervais M., Thenet G. [1998], « Planification, gestion budgétaire, et turbulence », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 3.
- Gervais M. [2000], *Contrôle de gestion*, 7e éd., Économica.
- Giraud H. [1991], « Rôle du facteur temps dans les acquisitions d'entreprises », Thèse Université Paris 9 Dauphine.
- Guieu G. [1999], « Prises de contrôle d'entreprise : une analyse des processus », *Revue Française de Gestion*, n° 120, p. 54-64, janvier-février.
- Gutnecht J.E., Keys J.B. [1993], « Mergers, Acquisitions and Takeovers, Maintaining Morale of Survivors and Protecting Employees », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 769-792.
- Hall P.D., Norburn D.[1987], «The Management Factor in Acquisition Performance », *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 8, n° 3, p. 23-30.
- Haspelslagh P.C., Jemison D.B. [1991], *Managing acquisitions - Creating Value Through Corporate Renewal*, Free Press.
- Haspelslagh P.C., Farquhar A. [1987], «The Acquisition Integration Process : A Contingent Framework », *VIIème conférence annuelle de management stratégique*, Boston, October 14-17.
- Haspelslagh P.C., Jemison S.B. [1987], « Acquisitions : Myth and Reality », *Sloan Management Review*, Winter, p. 53-58.
- Jarry-Lethu C. [1994], « Approche économique-financière et sociale de la performance des fusions : une analyse statistique sur le cas français », Thèse Université de Rennes 1.

- Jemison D.B. [1986], « Strategic Capability Transfer in Acquisition Integration », *Research Paper series* n° 913, Graduate School of Business, University of Texas.
- Jemison D.B. [1988a], « Process Constraints on Strategic Capability Transfer in Acquisitions Integration », *Working paper* 88/89 5-1, Austin, Graduate School of Business, University of Texas.
- Jemison D.B. [1988b], « Value Creation and Acquisition Integration : The Role of Strategic Capability Transfer », in G. Liebcap, *Corporate Restructuring through Mergers, Acquisitions and Leveraged Buyouts*, p. 191-218, Jai Press.
- Jemison D.B., Sitkin S.B. [1986], « Corporate Acquisitions : A Process Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 1, p. 145-163.
- Kaplan R.S. [1994], « Management Accounting Development of New Practice and Theory », *Management Accounting Research*, vol. 5, p. 247-260.
- Koenig G. [1996], *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan.
- Le Moal J.F. [1994], « Les coûts et les actions discrétionnaires, une approche et une proposition de traitement », Thèse Université de Rennes 1, décembre.
- Levinson H. [1970], « A Psychologist Diagnoses Merger Failure », *Harvard Business Review*, March-April, p. 84-101.
- Lorino [1995], « Le déploiement de la valeur dans les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, p. 55-71.
- Marks M.L. [1982], « Merging Human Resources », *Mergers and Acquisitions*, vol. 17, n° 2, p. 38-43.
- Marks M.L. [1988], « The Merger Syndrome : The Human Side of Corporate Combinations », *Journal of Buyouts and Acquisitions*, January-February, p. 18-23.
- Mévellec P. [1995], « La comptabilité d'activité, une double question de sens », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 1, n° 1, p. 62-80.
- Mueller D.C. [1989], « Mergers, Causes, Effects and Policies », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 7.

- Napier N.K. [1989], « Mergers and Acquisitions, Human Ressource Issues and Outcomes : A Review and Suggested Typology », *Journal of Management Studies*, vol. 21, p. 271-289.
- Napier N.K., Schweiger D.M., Kosglow J.J. [1993], « Managing Organizational Diversity : Observations from Cross-Border Acquisitions », *Human Ressource Management*, Winter, vol. 32, n° 4, p. 503-523.
- Pablo A.L., Sitkin S.B., Jemison D.B [1996]., « Acquisition Decision-Making Processes : The Central Role of Risk », *Journal of Management*, vol. 22, n° 5, p. 723-746.
- Paturel R. [1992], « Analyse des manoeuvres stratégiques des principales entreprises françaises », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 62, 4<sup>e</sup> trimestre.
- Paturel R. [1994], « 1993 : une année comme les précédentes », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 70, 4<sup>e</sup> trimestre.
- Paulré B. [1985], *La causalité en économie. Signification et portée de la modélisation structurelle*, PUF.
- Porter M. [1987], « From Competitive Advantage to Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, May-June, p. 45-59.
- Pritchett P. [1985], *Making Mergers Work : A Guide to Managing Mergers And Acquisitions*, Richard D. Irvin.
- Scherer F.M. [1980], *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2<sup>nd</sup> ed., Houghton Mifflin Company.
- Schrivastava P. [1986], « Postmerger Integration », *The Journal of Business Strategy*, p. 65-74.
- Schweiger D.M., Weber Y. [1989], « Strategies for Managing Human Ressources during Mergers and Acquisitions : An Empirical Investigation », *Human Resource Planning*, vol. 12, n° 2, p. 69-86.
- Seth A. [1990], « Value Creation in Acquisitions : A Re-Examination of Performance Issues », *Strategic Management Journal*, vol. 11, p. 99-115.
- Shanley M.T. [1987], « Acquisition Management Approaches. An Exploratory Study », Thèse University of Pennsylvania.
- Sineta M. [1981], « Mergers Morale and Productivity », *Personal Journal*, vol. 60, n° 11, p. 863-703.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. [1997], «Dynamic Capabilities And Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.

Weber Y., Schweiger D. [1989], « Implementing Mergers and Acquisitions ; The Role of Cultural Differences and the Level of Integration », University of South Carolina, Working Paper.