

Aurélien Ragainé
Gautier Gond
Julien Lachuer
Guillaume Carton
Matthieu Belarouci
Abdelhak Guezzi
Christophe Maurel

CAS *de* COMPTA

10 récits pour

enrichir sa pratique

DUNOD

Responsable d'édition : Marie-Cécile de Vienne
Couverture : Nicolas Wiel et Florie Bauduin
Fabrication : Cédric Mathieu
Mise en pages : Nord Compo
Icônes intérieures par Davooda © Shutterstock

Les auteurs et les éditions Dunod remercient la revue *Esprit*
pour la diffusion en complément en ligne de leur article
« La Fusion Monsanto Bayer » de Sarah Grau
publié dans leur numéro de janvier 2017.

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-085163-8

Sommaire

Introduction	5
Présentation des auteurs	9

PARTIE 1. TRANSFORMER LES MODÈLES D’AFFAIRES ET LA CHAÎNE DE VALEUR

Cas 1. Bayer-Monsanto : une nécessité stratégique ?	17
Cas 2. Consulting boutique : mauvaise gestion et fuite en avant du dirigeant.....	43
Cas 3. TF1 : à la recherche d’un équilibre perdu.....	59

PARTIE 2. METTRE EN PLACE UNE COMPTABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE

Cas 4. Établissement Sainte-Marie : l’impact d’une réglementation RSE sur la gestion comptable et financière	91
Cas 5. Énergies : les paradoxes de la modélisation des coûts environnementaux.....	111
Cas 6. Maison Bocéno : une ouverture sur la valorisation sociale et environnementale.....	125

Cas 7. Métropole VDL : la maîtrise des coûts des piscines	157
--	-----

PARTIE 3.
INTÉGRER LES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES
EN COMPTABILITÉ

Cas 8. LedgerPrime associés : l’arnaque au faux président	183
Cas 9. MBA : ce que les données sur les classements des écoles de commerce nous enseignent sur la performance.....	201
Cas 10. ComptaTech : l’apport des données ouvertes pour le pilotage de l’entreprise.....	223
Conclusion.....	239

LES + EN



Pour aller plus loin et mettre toutes les chances de votre côté, des ressources complémentaires sont disponibles sur le site www.dunod.com.

Connectez-vous à la page de l’ouvrage (grâce aux menus déroulants, ou en saisissant le titre, l’auteur ou l’ISBN dans le champ de recherche de la page d’accueil).

Sur la page de l’ouvrage, sous la couverture, cliquez sur le lien « LES + EN LIGNE ».

Introduction

De quoi un cas de compta est-il le cas ? Telle est la question qui a animé l'équipe d'auteurs à l'origine du présent ouvrage. À cette question, il nous est apparu qu'une étude de cas en comptabilité comporte une analyse de données chiffrées, que celles-ci soient de nature financière traduite en éléments monétaires et/ou de nature non financière en intégrant des aspects aussi importants que la diversité de la gestion des ressources humaines, l'impact de l'éthique des affaires et de la durabilité dans une optique de mesure de la performance globale. De notre point de vue, toute étude de cas en comptabilité doit comporter une analyse de données chiffrées puisque c'est là son intérêt majeur : la comptabilité étant un instrument qui sert à se représenter l'entreprise et à rendre compte (à partir de cette représentation) de sa situation auprès des parties prenantes. Ainsi, les chiffres dévoilent la performance en même temps qu'ils permettent d'agir sur elle. Nous avons ainsi agrémenté ces cas de l'analyse de chiffres en lien avec des situations de management en montrant la difficulté à les interpréter. L'idée étant que le chiffre raconte l'entreprise, mais qu'il ne donne sens que dans une confrontation à la situation concrète de l'entreprise.

Cela nous amène à une autre caractéristique d'une étude de cas en comptabilité, que l'on retrouve dans toutes celles de l'ouvrage, c'est le lien avec le contexte. Par contexte, nous entendons tous les éléments qui influencent la manière de gérer l'entreprise, que ce soient les éléments sociaux, économiques, politiques ou technologiques, par exemple. Nous devons aux travaux sur la contingence développée dans les années 1960 ce principe d'analyse des situations de gestion à partir des caractéristiques du contexte. Ces travaux partent de l'idée qu'il n'existe pas une seule manière de gérer et que les pratiques dépendent des contextes dans lesquelles elles s'insèrent. Ainsi, des calculs de coût mis en place dans un certain contexte

peuvent se révéler inopérants dans un autre. Il faut donc prendre en compte d'autres aspects importants pour piloter l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle nous sommes partis de situations réelles de gestion avec des données collectées à l'occasion de nos travaux de recherche. Dès lors qu'un enjeu de confidentialité est apparu, nous avons changé le nom de l'entreprise sans modifier la cohérence globale des données. Afin de leur donner vie et de rendre compte des difficultés concrètes, nous avons souhaité présenter ces données comptables sous la forme de récits, c'est-à-dire à partir d'une démarche narrative permettant de se mettre dans la peau d'un acteur (un dirigeant, un investisseur, un comptable, par exemple).

Si le contexte est un élément important qui implique qu'en gestion « *on ne puisse gérer toutes choses égales par ailleurs* », apprendre à partir de cas doit en même temps permettre d'extrapoler la problématique dans d'autres situations. Dans une étude de cas, il n'y a pas de solution toute faite, car elle révèle des incertitudes et implique de devoir prolonger la situation qui fait ressortir à chaque fois une problématique de gestion, entendue comme un ensemble d'éléments douteux, hasardeux dont on ne peut donner de réponse *a priori*.

Les études de cas que nous vous proposons reviennent sur ces tensions qui traversent la discipline comptable : juste valeur contre valeur de convention ; optique de court terme et vision de long terme ; confiance et contrôle. Dans toutes ces situations, aucun choix portant sur ces problématiques ne se dégage clairement, seul le contexte lui donne sens ; de lui dépend l'interprétation des acteurs. Nous avons ainsi choisi de travailler autour de l'enjeu de la responsabilité et de l'acte de rendre compte, en particulier autour des enjeux technologiques et écologiques qui bouleversent les connaissances connues sur l'évolution des marchés.

Pour enrichir les pratiques comptables, nous avons fait le choix de thèmes inspirants qui amènent à voir la comptabilité sous des angles différents grâce à trois thèmes structurant cet ouvrage : le premier est celui de l'évolution des modèles d'affaires et de la chaîne de valeur qui nécessite de prendre en compte les enjeux stratégiques liés au marché. Sur ce plan, la comptabilité révèle des choix stratégiques, les comptes

permettant de juger des choix opérés par les dirigeants des entreprises. Les comptes informent donc sur la performance ; ils permettent en même temps d'influencer l'action des dirigeants et d'orienter leurs comportements. C'est ce que nous avons souhaité montrer à partir de trois cas portant sur des secteurs d'activité en phase de transformation : le secteur des médias et de la publicité avec l'impact de la numérisation et de la digitalisation, celui de l'agrochimie avec l'enjeu important des brevets et de l'innovation, et celui du conseil en management avec l'analyse de la performance commerciale attendue de ce type d'activité et de son impact sur les comptes. Nous avons fait le choix de cas montrant les errances des dirigeants susceptibles de faciliter la compréhension du rôle de la comptabilité et de la difficulté de lire les données comptables et financières.

Le second thème est celui de la comptabilité environnementale et sociale. Le changement climatique est aujourd'hui la principale force de transformation des organisations. Dans ce contexte, elles doivent appréhender leur impact sur l'environnement. Des modèles comptables émergent viennent réinterroger des concepts tels que ceux de capital et de résultat. Nous illustrons la mise en place de modèles comptables permettant la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux à partir de quatre études de cas. Toujours en nous fondant sur des données réelles, nous avons choisi des secteurs impactés par ces enjeux de changement : le secteur alimentaire (boulangerie, restauration collective) et les activités fortement dépendantes de l'enjeu énergétique (habitat, piscines municipales). Ici, l'articulation des données financières et extra-financières est un enjeu important.

Cela nous a amenés à un troisième thème d'inspiration, peu étudié et pourtant structurant les pratiques comptables, celui des évolutions technologiques. La comptabilité ne vit pas en vase clos et les enjeux de digitalisation et de numérisation impactent largement la manière d'appréhender la comptabilité et son rôle au sein de l'entreprise. Trop peu de cas existent sur ces questions, alors même que les métiers de la comptabilité sont appelés à profondément évoluer face aux changements technologiques. Ce thème est d'ailleurs à mettre en lien avec la question de la réglementation (par exemple la réglementation européenne sur

l'usage des données personnelles). Nous aborderons aussi la question des données ouvertes et de la cybercriminalité. Nous nous sommes inspirés de situations réelles, en particulier touchant la massification des données collectées dans le domaine de l'éducation et du conseil en management. Par exemple en utilisant des données ouvertes dans le champ comptable, nous montrons que ces technologies facilitent la gestion tout autant qu'elles contraignent le pilotage des entreprises.

Chaque cas est introduit par un résumé, des mots-clés et les compétences ciblées par le cas. Le récit qui suit détaille la problématique du cas, le choix du contexte et une présentation des questions posées. Enfin, une partie « lectures du cas » propose les interprétations et les approches multiples à adopter. Pour chaque étude de cas, nous proposons des ressources complémentaires, disponibles en complément en ligne sur le site des éditions Dunod, pour prolonger les réflexions. Nous espérons que ces cas inspireront votre pratique future, ce qui est finalement (peut-être) la seule raison d'être d'une étude de cas de compta.

Présentation des auteurs

Aurélien Ragainé est professeur agrégé des universités en sciences de gestion et du management à l'université de Rennes et membre du CREM-UMR CNRS. Ses domaines de recherche portent sur la manière dont le contrôle de gestion et la mesure de la performance doivent s'adapter face à l'enjeu des transitions.

Gautier Gond est maître de conférences en sciences de gestion et du management à IAE de Tours-Val de Loire et membre du laboratoire Vallorem. Docteur en sciences de gestion, il s'intéresse spécifiquement à la comptabilité et au contrôle de gestion sociale à partir des enjeux liés à l'humain dans les organisations.

Julien Lachuer est maître de conférences en sciences de gestion et du management à l'IGR-IAE Rennes et membre du laboratoire CREM-UMR CNRS. Ses principaux domaines de recherche sont axés sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en finance et en comptabilité.

Guillaume Carton est professeur associé de stratégie à emlyon business school. Ses travaux portent sur les stratégies à mettre en place pour affronter les grands défis d'aujourd'hui et sur le fonctionnement des directions générales, en particulier lorsqu'elles font face à des situations de crise.

Matthieu Belarouci est maître de conférences en sciences de gestion et du management à l'IGR-IAE et membre du CREM-UMR CNRS. Ses recherches portent sur les liens entre l'évaluation des performances en appliquant des méthodes statistiques issues de recherches opérationnelles dans des organisations publiques et privées.

Abdelhak Guezzi est maître de conférences associé à l'IGR-IAE de Rennes. Ses travaux se concentrent sur la gouvernance et l'architecture des systèmes d'information, notamment en ce qui concerne la modélisation de ces systèmes, la performance informatique et la sécurité des données.

Christophe Maurel est professeur des universités en sciences de gestion et du management à l'IAE d'Angers et membre du laboratoire Granem. Ses travaux portent sur le contrôle de gestion dans les organisations du secteur public et de l'économie sociale et solidaire, sur l'instrumentation de la performance globale et sur le pilotage de la RSE.

PARTIE

1

TRANSFORMER

LES MODÈLES

D'AFFAIRES

ET LA CHAÎNE

DE VALEUR

La stratégie est désormais bien inscrite dans le paysage de la gestion des organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non. La stratégie est traditionnellement envisagée comme une discipline militaire qui renvoie à l'art de conduire des opérations prévues dans le but d'atteindre un objectif fixé. Sa déclinaison dans les organisations, même si la riche littérature sur le sujet s'est raffinée au fur et à mesure des années, reste dans une optique similaire : l'organisation se fixe un but et ce dernier se décline en objectifs stratégiques puis opérationnels, à la fois dans l'organisation du travail et de la production et à l'extérieur de l'organisation sur les marchés et auprès des publics visés. Ces logiques externes et internes s'articulent d'ailleurs autour de la construction de marchés ou de filières qui répondent au besoin de croissance et de développement qui est le moteur de l'économie contemporaine.

De l'importance de faire évoluer les modèles d'affaires

Michael Porter a synthétisé en deux grands courants la stratégie avec une déclinaison *corporate* (1) construite autour de l'ensemble que constitue l'organisation ou le groupe d'organisations, avec une orientation tournée vers la construction d'un but commun ou d'une direction à suivre, tandis que la stratégie *business* (2) répond quant à elle à l'orientation des produits par rapport au marché à partir de la définition de domaines d'activités stratégiques qui constituent les segments de marché où l'organisation va intervenir. Cette vision de la stratégie se situe par rapport à l'environnement concurrentiel où la stratégie est le fruit d'un positionnement concurrentiel.

Le modèle d'affaires est au cœur de la création de richesse des entreprises. La création de valeur se situe dans les activités principales d'une entreprise qui en constituent l'essence. L'idée, défendue par Michael Porter, est que chacune de ces activités va concourir à la création de valeur pour le client. Porter parle de chaîne de valeur intégrant des activités principales et des activités secondaires, les premières étant celles qui créent la valeur perçue par le client.

L'évolution du modèle d'affaires peut se faire, de manière classique en stratégie, selon deux modèles : soit par la croissance interne, qui revient à créer une nouvelle activité et à se construire une place sur le marché, soit par le biais de la croissance externe, ce qui renvoie aux mécanismes des fusions et des acquisitions. La stratégie va donc se retrouver à travers la mise en œuvre d'un choix dans l'organisation du modèle d'affaires avec toute une série de questions pratiques qui sont à résoudre : doit-on abandonner le modèle de création de valeur actuel ou le compléter par un nouveau modèle ? Doit-on jouer sur les complémentarités ou au contraire sur la diversification des activités retenues ? Comment organiser l'information comptable et financière à la suite de cette réorganisation ?

Le point d'entrée dans la comptabilité se situe ici, dans cette dernière question. En effet, la comptabilité va permettre de rendre compte et de dessiner la contribution de chaque activité à la création de valeur totale du groupe. C'est le rôle d'une norme comptable internationale, la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », qui a pour objet de donner une information comptable organisée autour des informations qui servent de base aux « principaux décideurs opérationnels », c'est-à-dire les dirigeants. L'information des comptes de groupe apparaît donc sous la forme de différents segments qui correspondent aux activités ou domaines d'activités stratégiques de l'entreprise. Leur évolution permet de comprendre la stratégie et le poids relatif de chaque activité, en complément des mouvements d'acquisition ou de cession.

La comptabilité est en cela une représentation structurée et hiérarchisée des informations chiffrées sur l'activité de l'entreprise. Le rapport à la stratégie est dialectique, puisque ces données structurées constituent en même temps les informations sur lesquelles se fondent les décisions des managers.

La dialectique entre comptabilité et stratégie

Alors que la stratégie apparaît comme une discipline dynamique et en mouvement perpétuel afin de s'adapter en permanence aux changements, la comptabilité fait figure de discipline plutôt statique avec un ensemble de règles et de normes. La comptabilité constitue une chambre d'enregistrement de l'ensemble des opérations d'une organisation et s'est construite sur une idée de protection des intérêts individuels avec l'essor d'un capitalisme fondé sur une distinction entre propriété du capital et gestion des opérations courantes, la stratégie étant alors la courroie de transmission reliant les intérêts des actionnaires et les fonctions de gestion courante que la comptabilité permet de suivre par le biais des comptes annuels qui servent de base au partage de la valeur. Deux voies ont vu le jour en partant de cette situation : la première est une vision française construite autour de la protection des parties prenantes (actionnaires bien sûr, mais aussi salariés, l'État, fournisseurs et clients, partenaires financiers, etc.). L'idée est de privilégier la prudence qui consiste à faire « l'hypothèse du pire » : anticiper tous les coûts éventuels et ne pas tenir compte des gains possibles. Cette approche permet d'avoir des comptes qui garantissent un minimum constitué par le patrimoine net des dettes : l'actif net comptable. C'est l'approche retenue par les normes de comptabilité françaises et intégrée dans le plan comptable général.

L'arrivée des normes internationales de comptabilité bouscule cette image avec des standards qui cherchent à dynamiser la comptabilité en introduisant la notion de juste valeur fondée sur les transactions observées sur le marché. Cette seconde vision, de nature anglo-saxonne, repose sur une approche dynamique et orientée autour d'une conception financière : l'idée est alors de se placer du point de vue d'un investisseur ; elle est constitutive du référentiel en normes IAS-IFRS (*International accounting standards*, auxquelles ont succédé, depuis 2001, les *International financial reporting standards*). Dans cette optique, l'enjeu principal est la décision d'investissement (ou de désinvestissement) : cela suppose ainsi d'avoir une valorisation la plus juste, la plus sincère des comptes. Il faut que la valeur des titres détenus reflète la

valeur réelle de l'entité à un instant donné. C'est ici qu'intervient un principe de l'évaluation des comptes dans l'approche anglo-saxonne : le principe de la « juste valeur » (*fair value*) qui correspond « *au prix qui serait reçu pour vendre un actif ou payé pour transférer un passif (prix de sortie), lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date de l'évaluation* » (norme IFRS 13). C'est donc une évaluation sur la base du prix de vente sur un marché.

Ainsi, si les mécanismes principaux de la comptabilité sont les mêmes dans les deux référentiels, la valeur de ce qui y est intégré change. Les normes IAS-IFRS, qui s'imposent aux groupes européens, intègrent donc une valorisation dynamique qui se retrouve dans les marchés financiers. Eux-mêmes réagissent en fonction d'anticipations de gains ou de pertes ainsi qu'à l'égard de la confiance qu'ils accordent ou non à la stratégie poursuivie. Les titres cotés seront ainsi valorisés différemment par rapport à la valeur comptable, le marché intégrant les anticipations dans la valeur des titres au-delà de ce que possède le groupe, c'est-à-dire au-delà de l'actif net comptable. La stratégie se retrouverait donc davantage dans la valorisation des marchés financiers que dans les comptes. Pourtant, un mécanisme va permettre d'intégrer les anticipations liées à la stratégie dans les comptes : c'est le *goodwill*.

Le *goodwill* est une notion liée à l'approche anglo-saxonne et qui se retrouve dans le système comptable français sous la notion d'écart d'acquisition. Il correspond à la différence entre le prix que l'acheteur accepte de payer pour acquérir les titres (la totalité ou une fraction du capital) et la valeur comptable de ces titres. Cela revient donc à payer plus cher un titre que sa valeur réelle (et *a fortiori* sa valeur comptable) au moment de l'opération. L'inverse existe et l'on parle alors de *badwill* ou d'écart d'acquisition négatif. Le *goodwill* est donc avant tout lié à une offre d'achat et correspond *a priori* au jeu de la concurrence dans une opération d'achat, les titres vendus étant destinés à aller à l'offre la plus élevée. Mais, au-delà de cette stricte vision centrée sur le jeu du marché, se retrouve également l'intégration des attentes à l'égard de synergies liées au rapprochement : synergies de coûts, commerciales ou autres, qui peuvent elles aussi justifier, en dehors de la question du marché, un surcoût d'achat. C'est ici que l'on retrouve la stratégie. Les anticipations

et les buts associés à la stratégie et à l'opération de regroupement sont alors valorisés sur un horizon de plusieurs années et sont intégrés au coût de la transaction. Ils figurent alors dans le bilan comptable comme un actif incorporel, un élément du patrimoine porteur d'avantages économiques futurs qui se traduiront sur un horizon de plusieurs années et par des flux de trésorerie additionnels si le plan stratégique se déroule conformément aux anticipations des initiateurs. C'est finalement le point d'entrée de la stratégie dans la sphère comptable : une approche fondée sur les flux de trésorerie futurs permet notamment, même si ce n'est pas la seule méthode possible, de donner une valeur aux effets attendus d'une stratégie de regroupement et cela fonde un gisement de trésorerie future dont la comptabilité permet de rendre compte. Se faisant, elle stabilise et acte une démarche stratégique et contraint les dirigeants à leur donner une valeur qui pourra être révisée, mais à la baisse uniquement, par le biais d'une dépréciation ou d'un amortissement en normes françaises.

La comptabilité peut être perçue comme l'arbitre de la stratégie en ce qu'elle la fixe et en garde une marque ; elle digère ses coûts et gains potentiels à travers l'inscription d'un *goodwill* sur un horizon de plusieurs années. La stratégie a donc un effet à court terme par rapport aux marchés financiers dans une logique de prise de décision : vendre des titres ou les conserver à la suite d'un choix stratégique. Mais elle a également un effet à moyen ou long terme avec l'intégration dans le temps long de la comptabilité d'anticipation et de synergies anticipées sur plusieurs années.

Bayer-Monsanto : une nécessité stratégique ?



• Comptabilité • Fusion • *Goodwill* • IAS-IFRS
• Stratégie • Temporalité

Compétences ciblées

- **Comprendre** les enjeux d'une fusion et les stratégies des groupes.
- **Analyser** les états financiers d'un groupe en fonction du référentiel comptable.
- **Se repérer** dans les comptes et identifier les données comptables pour comprendre la stratégie de l'entreprise.

Résumé

La fusion entre deux géants controversés, dont l'image est souvent perçue comme antagoniste, est un cas intéressant en ce qu'il permet de comprendre comment des enjeux stratégiques, liés à la consolidation du marché de l'agro et de la phyto-industrie, se heurtent à des contraintes comptables et financières. L'acquisition de la société Monsanto par le groupe Bayer, annoncée par un communiqué de presse commun, a été perçue comme un coup de tonnerre sur les marchés financiers. La réaction de ces derniers a été rapide et difficile à assumer pour le groupe Bayer : une baisse de la valeur boursière de l'action, étendue sur plusieurs années. Ce cas s'intéresse, à partir du point de vue d'un investisseur ingénu, aux déterminants stratégiques du groupe Bayer puis aux effets de cette opération sur les comptes groupe Bayer, à partir des problématiques comptables de reprise des engagements de Monsanto dans une période marquée par des

contentieux encore d'actualité, et à l'impact de l'opération sur la taille du bilan du groupe et sur les conflits de valorisation. Des temporalités différentes se confrontent ainsi à travers l'exemple du cas du rapprochement de Bayer et Monsanto.

Le cas proposé repose sur la découverte de la comptabilité des groupes à partir de l'expérience d'investissement d'un jeune diplômé. L'enjeu est de mettre en évidence le rôle informationnel de la comptabilité qui permet de relier stratégie industrielle, risques financiers et modélisation comptable. Le personnage est incarné par Mathis qui, désappointé, se réfère aux comptes annuels reçus chaque année et à une revue de presse. Il est épaulé dans sa compréhension par deux amis qui l'aide à s'approprier, comprendre l'information comptable annuelle et à lui donner du sens.

Vous disposez des comptes annuels de la société Bayer pour les années 2018 à 2021, à télécharger sur le site de Bayer, onglet « Investors¹ ». Ils reprennent le rapport annuel, les comptes en normes IFRS, les notes complémentaires et la présentation de l'activité sur la période considérée. Une revue de presse est proposée, sur la page de l'ouvrage du site www.dunod.com, allant de la période de l'annonce du rapprochement, en 2016, jusqu'à l'année 2021 où les conséquences concrètes et les tensions apparaissent et sont discutées publiquement.

Thématiques abordées

Ce cas est structuré en quatre thématiques en lien avec les tensions qui traversent le groupe Bayer. La **première thématique** est celle de la stratégie poursuivie par Bayer à l'occasion de cette opération : pourquoi avoir racheté Monsanto qui fait figure de repoussoir pour beaucoup d'investisseurs comme pour la société civile en général ? Le cas pose les fondements de la stratégie de Bayer et les enjeux de l'opération, en particulier en analysant la complémentarité et les synergies entre les deux entreprises.

La **deuxième thématique** correspond aux conséquences les plus concrètes de l'opération pour les actionnaires de Bayer et pour la société elle-même : la reprise des engagements de Monsanto et notamment le fait de devoir assumer les litiges en cours autour du glyphosate. Comment la comptabilité rend-elle compte de cela à travers ses documents comptables ? Il s'agit ici de se repérer dans les comptes et d'identifier

1. À l'adresse suivante www.bayer.com/en/investors/integrated-annual-reports.

les éléments à considérer en premier lieu pour comprendre la stratégie choisie.

La **troisième thématique** fait écho à l'évolution des comptes de la société Bayer : comment peut-on retrouver les éléments apportés par Monsanto dans les comptes de Bayer ? Cette partie se situe post-rapprochement, le cas amenant à lire les comptes et à identifier les risques associés à l'opération.

Enfin, la **quatrième thématique** revient sur la dimension financière (c'est-à-dire au point de vue de l'actionnaire), en étudiant l'enjeu de la temporalité (court et long terme).

Le rapprochement de Bayer avec Monsanto vu par Mathis

Mathis est un cadre dynamique et un jeune père de famille. Soucieux de construire un patrimoine pour lui-même et pour l'avenir de ses enfants, il a décidé de se constituer une petite épargne pour laquelle il a fait le choix, conseillé par un banquier, d'en placer une partie en bourse. Désormais à la tête d'un portefeuille d'actions, il a investi, en 2016, dans des actions Bayer dont il perçoit la fiabilité et la qualité à travers la notoriété et la rigueur de la firme. C'est en tout cas comme ça qu'il perçoit Bayer, une marque qui lui a toujours inspiré confiance. Mathis, diplômé d'un master en physique, n'est pas du tout gestionnaire, encore moins financier ou comptable, mais sa meilleure amie, Clara, est une experte-comptable de renom.

Peu de temps après son investissement dans les titres Bayer, Mathis apprend par la presse le projet de rapprochement entre Bayer et Monsanto. Pour lui, une digue se rompt ! Bayer et Monsanto ! Comment une marque si reconnue peut-elle se compromettre avec la mère de l'agent orange et du glyphosate ?! Sans être particulièrement militant, il est sensible