

« FUSION D'ENTREPRISES ET INTEGRATION DES SYSTEMES D'INFORMATION »

INTRODUCTION

Contrairement à leur croissance considérable en terme de nombre et de valeur, la réalisation des fusions et acquisitions révèle, pour plus d'une opération sur deux, un échec sur le plan économique et organisationnel (Cartwright & Cooper 1993 ; McKinsey 2000 ; Mercer Consulting 2001, 2003). Les insuffisances des raisons avancées pour expliquer les échecs des fusions-acquisitions ont été largement reconnues. La complémentarité stratégique, bien que nécessaire, n'est pas suffisante pour réaliser les synergies attendues d'une telle opération. Les aspects humains, culturels et informationnels sont désormais de plus en plus invoqués pour en expliquer l'issue (Marks 1982 ; Larks & Livis 1986 ; Shrivastava 1986 ; Buono, Bowditch & Lewis 1988 ; Schweiger & Weber 1989 ; Schweiger & Walsh 1990). Il est aujourd'hui établi qu'une partie importante des échecs s'explique par des difficultés d'intégration des méthodes, processus de gestion et systèmes d'information. Ainsi, la phase d'intégration, une fois l'acquisition ou la fusion officialisée, est la véritable clé de succès de l'opération (Haspelagh

et Jemison 1991, Shrivastava 1986). L'étude de Mercer Consulting en 2001, auprès de 159 fusions transatlantiques au cours de la période 1994-1999, relève cinq facteurs fondamentaux durant la période d'intégration post-fusion. Outre l'importance non seulement des problèmes liés aux ressources humaines et de la préservation de la clientèle, la nécessité de fusionner les systèmes d'information apparaît comme l'une des difficultés majeures à résoudre afin de mener à bien l'intégration post-fusion. « Au plan des fusions d'entreprises, l'intégration des systèmes d'information est une difficulté organisationnelle et technique largement sous estimée.

Il ne s'agit pas d'un détail d'intendance mais d'un facteur clé de succès compte tenu de la manière dont fonctionnent aujourd'hui les entreprises » énonçait en décembre 2004 l'un des PDG d'un grand groupe français du CAC40. L'intégration spécifique des systèmes d'information a donc un rôle fondamental dans le processus d'intégration. Toutefois, la réalité des fusions est paradoxale. Nombreuses sont les opérations qui illustrent ces écueils relatifs à l'intégration des systèmes d'information provoquant de graves conséquences sur les résultats

opérationnels et financiers des sociétés fusionnées. La direction du système d'information et le personnel sont habituellement écartés des phases de négociation et d'évaluation de l'entreprise cible (Walton 1989). Par conséquent, ces personnels et directeurs sont alors amenés seulement au début de la phase d'intégration à résoudre rapidement toutes les incompatibilités émergentes, ce qui génère de nombreux dysfonctionnements et des situations de blocage : l'un des arguments utilisés pour contrer la tentative de fusion entre la Société Générale et Paribas était le temps nécessaire à la fusion des systèmes d'information. Chez Axa, en 2000, soit trois ans après la fusion avec UAP, on estimait que la fusion des systèmes d'information venait seulement d'être bouclée et

avait sur-dépassé les budgets alloués. Chez Total-Fina-Elf, l'une des sources de démoralisation des équipes invoquée par un cadre était que six mois après la fusion, les échanges informationnels (données, courrier) se faisaient

avec beaucoup de difficultés et empêchaient un fonctionnement correct de l'organisation.

Autre source d'aléa fréquemment citée : le "facteur humain". Chez Aventis, un cadre confie que le retard pris dans l'exécution du plan d'intégration des systèmes d'information tenait au fait qu'il avait fallu quarante-sept réunions du comité d'entreprise pour faire accepter le projet d'intégration. Tous ces exemples multiples amènent à s'interroger sur les modes d'intégration

des SI et leur mise en oeuvre.

Cette perspective de l'intégration des systèmes d'information post-fusion croise celle de leur montée en richesse et en importance au coeur de l'entreprise. Pourtant, la littérature sur les opérations de fusions-acquisitions se concentre essentiellement sur les aspects financiers du processus d'acquisition, sur la problématique de la culture et de la communication (Mirvis & Marks 1992), sur les différentes stratégies d'intégration générale (Haspelagh & Jemison 1991)

ou encore sur l'analyse des adéquations stratégiques et organisationnelles des acteurs de l'acquisition (Jemison & Sitkin 1986). Si les apports de ces recherches sont fondamentaux pour percevoir et comprendre le processus d'intégration post-fusion en général, elles appellent d'autres recherches spécifiques à l'intégration post-fusion des systèmes d'information. Mais lorsque l'intégration des systèmes d'information est abordée, elle demeure seulement évoquée dans des revues professionnelles et de l'industrie, qui n'étudient que les aspects informatiques de l'intégration en les traitant indépendamment des contingences organisationnelles et stratégiques (Rubin 1992). Dans cette littérature, les problèmes d'intégration sont usuellement analysés comme des incompatibilités techniques (Rosenberg 1987 ; Johnson 1989 ; Kubilus 1991).

De récentes recherches fournissent des éléments de recherche sur le problème de l'intégration des SI en phase post-fusion. Une partie de ces recherches privilégie une approche technologique et informatique du processus d'intégration des SI (Giacommazzi, Panella et Pernici 1997, Pareek 2004) en proposant une classification qui considère la configuration finale des applications informatiques et la configuration finale de l'architecture du nouveau système d'information après intégration. Une autre partie de ces recherches cherche à

identifier les facteurs clés de succès du processus (Stylianou, Robbins, Jeffries 1996, Stylianou Robbins 1999). Ces auteurs ont développé un modèle de recherche explicitant les variables qui déterminent le succès du processus d'intégration des SI au cours d'une fusion acquisition ainsi que les variables qui permettent de mesurer ce succès. Une autre approche consiste à étudier le rôle des systèmes d'information sur le processus de fusion-acquisition (Stylianou et Robbins 1999, McKiernan Merali 1995, Alaranta 2004). Ces travaux montrent

que la fonction système d'information a un rôle réactif ou proactif dans les fusions acquisitions et pose ainsi la question de la planification stratégique

des systèmes d'information vis-à-vis de l'opération de fusion en général et de la phase d'intégration en particulier. Si ces recherches portent sur les variables déterminantes du processus d'intégration des systèmes d'information et leurs facteurs clés de succès, d'aucuns n'étudient le déroulement du processus en tant que tel.

C'est pourquoi, l'objectif de cet article est de livrer une description et une formalisation du processus d'intégration post-fusion des systèmes d'information dans une perspective holistique, c'est-à-dire à rechercher quels sont les modes d'intégration des systèmes d'information possibles et quelles sont leurs mises en oeuvre dans les entreprises fusionnées.

1.1 L'INTÉGRATION STRATÉGIQUE

Ce niveau d'intégration stratégique touche directement les systèmes d'information. En effet,

la comptabilité et le contrôle, la communication externe, les circuits de distribution ainsi que

la gestion des stocks, ont tous en commun une étroite relation avec la fonction système

d'information qui permet soit de formaliser directement ces activités, soit d'en supporter le

fonctionnement. Les entreprises, indépendantes et autonomes avant l'opération de fusion, ont

développé des stratégies spécifiques. Les pilotages de ces stratégies peuvent différer très

fortement, rendant nécessaire et impératif le changement d'habitudes et de comportement.

L'intégration stratégique est donc un impératif pour les entreprises qui souhaitent se

rapprocher. En effet, la complémentarité stratégique est l'une des priorités faisant l'objet

principal de la phase de recherche de la cible au sein du processus de fusion (Jemison et

Sitkin 1986). Par conséquent, la recherche de complémentarité stratégique est, en général, le

premier objectif poursuivi par l'acquéreur. Ces complémentarités sont principalement

souhaitées au travers de trois fonctions de l'entreprise qui sont la fonction finance dans

laquelle l'intégration vise tout d'abord l'amélioration de la rentabilité, le renforcement des

marges ou encore la rationalisation des frais de R&D. Les composants à intégrer sont alors la

comptabilité générale et analytique, la trésorerie ainsi que les processus de contrôle

budgétaire. La défaillance de cette intégration financière risque de générer une augmentation

des frais financiers mais aussi celle des délais de paiement des clients et des défaillances dans

l'évaluation des stocks.

1.2 L'INTÉGRATION ORGANISATIONNELLE

De la même façon, l'intégration organisationnelle implique des difficultés qui touchent les composantes essentielles de l'entreprise. Les composants à intégrer sont principalement la répartition des pouvoirs décisionnels, les modes de fonctionnement ainsi que les structures organisationnelles issues des entreprises en présence. Plusieurs difficultés d'intégration sont recensées. Une multiplicité des réunions et des projets d'intégration émerge du rapprochement des personnels afin de donner une cohérence à la nouvelle entreprise fusionnée. De même, les responsabilités sont diluées et des fonctions peuvent alors être doublées inutilement donnant lieu à des rationalisations de postes et des licenciements. Des équipes de travail informelles se reconstituent et génèrent alors des apparitions de clans au sein de la nouvelle structure. Les composants à intégrer sont surtout les domaines du contrôle des résultats financiers, de la communication interne et de la planification stratégique.

1.3 L'INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE ET INFORMATIONNELLE

Le terme intégration apparaît dans cette dimension comme la simple incorporation d'une information au sein d'un système (matériel et/ou logiciel) qui a pour objet de la traiter.

L'intégration désigne alors à la fois la mise en cohérence globale (Rowe 1999) et la simplification (Reix 1999) en vue d'obtenir une unicité du référentiel et une homogénéité des informations. En effet, plusieurs processus peuvent utiliser des données communes, telles que les informations relatives aux clients. L'intégration informationnelle au sein d'une entreprise suppose que tous les processus utilisant par exemple les données relatives à un client X aient exactement les mêmes informations relatives à ce client. Si au cours d'un processus (ex. prise de commande d'un client) un acteur est amené à modifier des données (ex. nouvelle adresse du client), cette modification sera ainsi connue des acteurs des autres processus connexes (ex. livraison de la commande à la nouvelle adresse). Dans notre exemple, une solution technologique qui permet l'intégration des processus est une base de données commune. De

même, certains processus sont transversaux à plusieurs organisations : ils peuvent être partagés entre plusieurs entreprises et ils impliquent des interactions entre celles-ci. Si l'on considère l'exemple du processus d'une prise de commande, on s'aperçoit qu'on peut le considérer du point de vue de chacune des deux entreprises : l'entreprise A qui effectue une commande auprès de son fournisseur, l'entreprise B (processus d'approvisionnement), l'entreprise B qui reçoit une commande de son client A (processus de prise de commande). Par conséquent, on peut également considérer ces deux processus comme un seul et même processus mettant en cause deux acteurs, les entreprises A et B au sein d'une nouvelle organisation C fruit de la fusion. Généralement, le processus n'est pas coordonné entre les deux entreprises et les mêmes informations relatives à la commande sont traitées individuellement dans chacune des deux compagnies. Ainsi, un grand nombre d'activités est dupliqué. De plus, quand les données sont transmises d'une entreprise à l'autre, des incohérences, erreurs et malentendus surgissent : cela se traduit par beaucoup de travail inutile (Hammer, 2001). Face à ces situations, la notion d'intégration au plan informatique et technologique suit trois approches : celle de l'Intégration des Applications de l'Entreprise (IAE), celle du Génie Logiciel (GL), celle des Progiciels de Gestion Intégrés (PGI) L'IAE propose une architecture (middleware) qui va intégrer des systèmes différents. L'IAE comporte quatre fonctions essentielles : la première dite de routage consiste à collecter les données d'une application puis de les diffuser vers une autre application. La seconde est dite de présentation des données car les données d'une application doivent être compatibles avec les données d'une autre application ; la troisième fonction est une fonction de connexion inter-applications permettant l'échange des données ; enfin, la dernière fonction de transport de données entre les applications. L'IAE assure donc le fonctionnement cohérent de la circulation d'informations au sein de l'entreprise en répondant positivement aux cinq objectifs suivants : Le pilotage d'un référentiel unique : la multiplicité des présentations de données

dans les technologies et applications impose un protocole de traitement permettant d'éviter des incompréhensions et incompatibilités, Le traitement synchrone : certaines informations nécessitent une harmonisation temporelle dans leur processus de traitement telles les mises à jours ou archivage d'informations, Le traitement du volume de données : cela implique un alignement nécessaire des capacités de traitement en terme matériels et technologiques des volumes d'informations circulant dans l'entreprise fusionnée, Le traitement des erreurs : cette fonction doit également réagir face aux incompatibilités non prévues et émergentes entre les multiples applications informationnelles, Le traitement de la concurrence d'une ressource informationnelle : les ressources informationnelles peuvent faire l'objet de demandes simultanées et ceci doit être géré et arbitré de manière à éviter des dysfonctionnements telle la saturation des applications ou bien la suppression ou modification involontaire de données importantes.