



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

**Gérald BRUNETTO**

**Laboratoire CREGO**

**Université Montpellier II**

10, avenue du parc

34130 SAINT AUNES

[gerald.brunetto@ac-montpellier.fr](mailto:gerald.brunetto@ac-montpellier.fr)

Tél. : 0467704990

### **Résumé.**

L'intégration des systèmes d'information constitue aujourd'hui l'un des facteurs majeurs du succès d'une fusion-acquisition d'entreprises. Ce papier s'appuie sur l'analyse de deux études de cas d'entreprises ayant procédé entre 1990 et 2004 à plus de dix fusions-acquisitions pour montrer l'importance de mener une double approche pour caractériser le processus d'intégration des SI. La première approche représente la nécessité d'utiliser la configuration organisationnelle pour définir les modes possibles d'intégration des SI. Ainsi, nous montrons l'importance des contingences organisationnelles, stratégiques et technologiques dans l'élaboration du mode d'intégration. Ensuite, nous complétons notre analyse par une approche basée sur la théorie du changement organisationnel afin de mettre en perspective deux dynamiques du processus d'intégration des SI : une intégration prescrite et une intégration émergente. Ces deux dynamiques permettent d'appréhender les difficultés de réalisation des modes d'intégration retenus pour le domaine des SI.

Mots clés : Intégration, fusion d'entreprises, acquisitions, système 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 ; Bueno, 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 œuvre.

Cette perspective de l'intégration des systèmes d'information post-fusion croise celle de leur montée en richesse et en importance au cœur 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 œuvre dans les entreprises fusionnées.

## **1 UNE POLYSÉMIE DE L'INTÉGRATION**

Fusionner deux entreprises ne consiste pas seulement à additionner des chiffres d'affaires et des parts de marché, mais également à mélanger des technologies, des hommes, des méthodes de travail et des cultures (Evrard 2000). Selon les opérations et le contexte dans lequel elles se situent, l'intégration sera plus ou moins planifiée. La notion de compatibilité peut exister ou non entre les entreprises à intégrer. La compatibilité est définie par Marmuse (1978) comme « la parenté des domaines d'intervention des entreprises, de leurs types de clientèles et de leurs techniques mises en œuvre ». Cette triptyque renvoie aux différentes manœuvres stratégiques possibles dans le cadre des fusions-acquisitions et plus précisément aux incompatibilités pouvant exister entre les activités des entreprises impliquées. Si la compatibilité entre les organisations apparaît donc comme essentielle, trois niveaux d'intégration émergent de la littérature mettant en perspective une polysémie de l'intégration. Trois niveaux sont donc définis : une intégration stratégique, une intégration organisationnelle et une intégration technologique. Il convient donc de prendre en compte ces trois niveaux d'intégration afin de pouvoir étudier le processus d'intégration des systèmes d'information.

## 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. En effet, on assiste à des difficultés

croissantes dans ce domaine. Des canaux informels se constituent et des circuits d'information antérieurs sont reconstitués. Par conséquent, une mauvaise compréhension des objectifs et des modalités de la fusion se développe au sein de la nouvelle organisation compromettant la réussite du processus d'intégration.

### **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.

Le génie logiciel est une science de l'ingénieur dont la finalité est la fabrication de systèmes informatisés (Printz 1995). Ces derniers prennent en charge de nombreuses fonctions relatives au traitement de l'information. Au sein de cette discipline, l'intégration concerne une phase du cycle de vie d'un développement de systèmes informatiques. L'intégration y est perçue comme « les interventions visant à mettre en relation les applications fonctionnelles et les bases de données où sont saisies, distribuées et actualisées les informations. Il s'agit là d'une opération dépassant la simple interconnexion des applications puisqu'elle induit une mise en commun de ressources » (Lesuisse 2002). Les entrepôts de données ou *data warehouse* sont un ensemble *unique, complet et consistant* de données obtenues depuis une variété de *sources* et rendu *disponible* à des utilisateurs finaux à des fins de compréhension et de gestion des affaires décrites par ces données (Devlin 1997). Les propriétés d'un data warehouse réside dans leur orientation sujet, dans leur définition par rapport au temps, dans leur capacité

d'intégration et enfin dans leur persistance sur le moyen à long terme. En effet, au sein du génie logiciel, trois degrés d'intégration sont évoqués : Intégration par la présentation : interface utilisateur commune à plusieurs applications, Intégration fonctionnelle : processus logique applicative commune pilotant deux applications, Intégration par les données : intégration de schémas BD, réplication de données et de schémas. Des éléments (modèles, démarche...) provenant de différentes méthodes peuvent également être assemblés pour former une méthode répondant à des besoins spécifiques ; on parle alors en GL d'intégration de méthodes.

Les PGI, au contraire, proposent de remplacer tous les systèmes existants par un seul système intégré. Ce sont des logiciels modulaires qui intègrent toutes les fonctions administratives de l'entreprise en un seul ensemble homogène. Ils possèdent une base de donnée unique centralisée. L'ERP est configuré selon les besoins de l'entreprise. Cette configuration repose sur des tables de configuration, qui permettent d'adapter, jusqu'à un certain degré, le progiciel au cas particulier de l'entreprise (Davenport, 2000). Par configuration on entend : le choix des paramètres (tels que les produits, clients, comptes) et l'arrangement particulier des processus de l'entreprise tels que, par exemple, des achats centralisés ou non (Markus et Tanis, 2000). On pratique généralement une réingénierie des processus d'affaires à l'occasion de l'implantation d'un ERP dans une entreprise. Nous reviendrons par la suite sur cet outil dans notre approche du changement organisationnel.

Force est de constater que, dans la pratique des fusions-acquisitions, il existe de fait une hiérarchie entre ces trois niveaux de l'intégration post-fusion : le niveau stratégique est privilégié au détriment des deux autres niveaux d'intégration. Cependant, en quoi le système d'information est-il impliqué dans cette vision de l'intégration ? Certes les entreprises impliquées dans la fusion possèdent chacune des éléments à intégrer : Au niveau stratégique, il s'agit d'éléments liés à la finance, au marketing et à la recherche et développement. La comptabilité générale et analytique, la gestion de trésorerie et le contrôle budgétaire recouvrent des informations comptables et donc représentent un système d'information comptable faisant partie du système d'information de l'entreprise. De même pour le marketing et la R&D, ces deux éléments possèdent un caractère informationnel qui les relie au système d'information de l'entreprise. Le système d'information est donc représenté au sein de ce niveau d'intégration. Au niveau organisationnel, les éléments tels la communication interne, le contrôle des résultats financiers, ou encore la gestion des carrières et des rémunérations font également appels à la fonction système d'information. Enfin, la

dimension technologique au travers des différentes plates-formes informatiques ou technologiques (datawarehouse, PGI ou ateliers de génie logiciel) est en toute évidence liée avec la notion de système d'information.

L'intégration des systèmes d'information supportant ces éléments est généralement requise si l'on désire obtenir une intégration des processus d'affaires (Markus, 2000). Des systèmes non intégrés de gestion des prises de commandes, de facturation et de comptabilité clients obligent à traiter plusieurs fois la même information relative aux clients. En intégrant les trois systèmes, la même information peut être centralisée. Les dirigeants de l'entreprise acquéreuse, dans leur volonté d'atteindre les objectifs de la fusion, se trouvent donc confrontés à un double problème : d'une part, décider d'un choix d'intégration en général et d'un choix d'intégration des systèmes d'information en particulier ; d'autre part de décider de la mise en œuvre de ce même processus au sein des entreprises fusionnées ou acquises.

## **2 CARACTERISATION DU PROCESSUS D'INTEGRATION DES SYSTEMES D'INFORMATION**

D'importantes recherches se sont concentrées sur l'étude de l'alignement de la stratégie SI avec la stratégie générale de l'entreprise afin d'accroître la performance organisationnelle (Van de Ven, A. H. and Drazin, R. 1985 ; Venkatraman, N., 1989 ; Hirschheim, R. and Sabherwal, R. 2001). Mener une réflexion sur la problématique des modes d'intégration des SI post-fusion conduit donc à retenir comme cadre d'analyse le problème de la mise en cohérence des SI avec le reste de l'organisation et donc par extension de leur alignement stratégique. En effet, aussi bien dans une conception réactive ou proactive, la question du choix du mode d'intégration nécessite une mise en perspective de cette problématique de l'alignement des SI par rapport au reste de l'organisation. En général, l'alignement stratégique est l'extension par laquelle les processus d'affaires et la planification stratégique sont supportés par les objectifs attribués au SI (Reich et Benbasat 1996 ; Sambamurthy et Zmud, 1999), lequel n'est pas un événement mais un processus de changement et d'adaptation continu (Henederson et Venkatraman, 1993 ; Hirschheim et Sabherwal 2001). L'achèvement de cet alignement est un effort constant pour les organisations hors opérations de fusions-acquisitions. On peut dès lors imaginer la complexité et les efforts requis pour accomplir cet alignement lorsque deux firmes tentent de fusionner. « On peut avancer que le succès d'une fusion mesuré en terme de performance organisationnelle de la nouvelle entité née de la fusion dépend du succès de l'intégration des SI » (Mehta & Hirschheim 2004).

La littérature sur le management stratégique classe les stratégies selon trois niveaux : général (corporate), activité (business) et fonctionnel. Pour une entreprise n'exerçant qu'un seul type d'activité, la stratégie générale et la stratégie d'activité sont confondues en une seule. Mais dans une firme multi activité, c'est la stratégie générale (corporate) qui pilote la stratégie d'activité laquelle pilote à son tour la stratégie fonctionnelle. Dans la plupart des cas, la stratégie d'activité est congruente avec la stratégie générale. La stratégie SI est typiquement identifiée en utilisant la typologie suivante (Camillus et Lederer 1985 ; Brown, Magill, 1994; Sabherwal, Hirschheim et Goles, 2001) : Recherche de coûts faibles (low costs), Recherche de différenciation, Recherche de combinaison. En regard à la structure SI, Brown & Magill (1994) utilise les degrés suivants : centralisé, décentralisé, hybride. Ils énoncent que dans la structure centralisée, les prises de décision concernant les SI sont complètement contrôlées par une unité SI centralisée ou du niveau global (corporate). Dans une structure décentralisée, cette prise de décision est contrôlée complètement par chaque unité d'activité. Une structure hybride est une conception où une part de l'autorité de décision est liée à l'unité centralisée, l'autre part étant liée avec les unités d'activité. La centralisation apporte une meilleure efficacité (économies d'échelles), une meilleure standardisation et intégration tandis que la décentralisation offre un contrôle local et une propriété des ressources, des réponses plus rapides et une meilleure personnalisation des besoins des unités d'activité (Weber et Pliskin 1996). On peut donc associer une structure SI centralisée avec une stratégie SI low cost, une structure hybride avec un mix de stratégie low cost et différenciation ou encore une structure SI décentralisée avec une stratégie de différenciation (Hirschheim et Sabherwal 2001 ; Chan, Huff, Barclay et Copeland 1997) Dans cette littérature, la structure SI repose donc sur trois niveaux : centralisée/décentralisée/hybride. Basée sur les travaux d'Henderson et Venkatraman (1993), les composants de la structure SI sont : l'architecture : portefeuille d'applications, réseaux de télécommunication ; les procédures : développement de systèmes, procédures de sécurité ; les compétences : personnels internes et sous-traitants

Hirschheim et Sabherwal (2001) adoptent une vue différente dans la mesure où ils considèrent la structure SI comme un constituant de la stratégie SI. La stratégie SI est perçue au travers d'éléments tels le rôle du SI, le degré d'intériorisation-externalisation des ressources SI, et la structure SI. Le rôle du SI reflète la voie par laquelle la fonction SI est perçue par la direction de l'organisation. Cela renvoie à la distinction entre les approches classique et inversée (Reix 1995). Le degré d'externalisation réfère aux sources soit interne ou externe fournissant des services et des produits SI à l'entreprise. L'externalisation renvoie au management des SI

par un tiers au niveau des ressources humaines et des processus SI, ceci pouvant représenter une opportunité de fonction pour l'entreprise. La structure SI renvoie à la typologie de Brown & Magill : centralisé-décentralisé-hybride. En complément, ces auteurs notent que la structure SI centralisée, au-delà d'économie d'échelles, permet d'aider le pilotage du SI sans redondances (Rockart, Earl et Ross 1996) et une structure décentralisée établit une plus forte responsabilisation des utilisateurs dans leur conduite du SI.

D'un point de vue idéal, les organisations cherchent un fort alignement stratégique (Hirschheim et Sabherwal 2001). Mais cet idéal n'est accessible que dans une perspective à long terme. Au sein du processus de fusion-acquisition, la période est plutôt courte et nombreuses sont les contributions à souligner cette exigence de rythme rapide et de durée courte dans la conduite de l'intégration. L'alignement stratégique se trouve donc en décalage temporel avec le processus de fusion. En effet, si le besoin d'alignement stratégique des SI semble fort au sein du contexte d'intégration, les contraintes temporelles sont très différentes. A la lumière de la définition des SI que nous avons retenu (Rowe et Reix 2002)<sup>1</sup>, cette approche de l'alignement stratégique nous permet d'enrichir notre conception de la dimension SI dans une triple perspective : stratégique, organisationnelle et technique. En effet, nous pouvons relever d'une part la mise en relief de la stratégie SI et d'autre part la structure SI. Si la retenue théorique de ces deux dimensions apparaît comme fondamentale lors de l'alignement stratégique, il apparaît alors nécessaire de fondre cette approche dans une représentation théorique de cette congruence en dépassant la dimension technique seule.

L'intégration post-fusion des systèmes d'information revêt deux aspects complémentaires et séquentiels que l'on doit apprécier afin de proposer une caractérisation du processus : le premier concerne les modes d'intégration possibles, le second est relatif à la mise en œuvre du mode d'intégration retenu. Notre approche aborde le processus d'intégration des SI au travers de la théorie du fit, permettant de prendre en considération les dimensions stratégiques, organisationnelles et technologiques dans une perspective congruente (Buck Lew, Wardle and Pliskin 1992). Si l'on veut tenter de comprendre comment le choix (émergent ou délibéré) du mode d'intégration des SI s'opérationnalise (Walton 1989), ces trois dimensions doivent être intégrées par les firmes dans leur vision de l'intégration : une dimension « business strategy », une dimension organisationnelle et une dimension « technologies de l'information ». Walton

---

<sup>1</sup> un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires (Rowe & Reix 2002)

(1989) précise ainsi « qu'il est essentiel pour une firme d'incorporer ces trois perspectives en une seule vision et de considérer chacune de ces perspectives dans la conduite du processus de fusion ». Ce type de fit gestalt permet de fournir des pistes de profil idéal afin de mieux appréhender les choix du mode d'intégration des SI et de pouvoir constituer un cadre d'analyse multidimensionnel.

Nous retenons donc une approche configurationnelle du fit issu de la littérature des théories de l'organisation, afin d'analyser les systèmes d'information dans le contexte des fusions-acquisitions. Selon cette perspective, l'organisation tente de maintenir la cohérence de son « gestalt » et au sein des opérations de fusions-acquisitions, cette tentative de maintien se trouve diluée par le nombre d'entreprises impliquées. Bien que rarement utilisé et exploité dans la recherche en système d'information (Iivari 1992), cette approche configurationnelle du fit est considérée comme étant la plus appropriée pour analyser des organisations complexes (Van de Ven & Drazin 1985 ; Miller 1987 ; Meyer & all 1993), ce qui est bien le cas des fusions-acquisitions. Ainsi, les entreprises fusionnées doivent choisir et mettre en œuvre un processus d'intégration des SI leur permettant de rendre cohérent leur configuration organisationnelle, stratégique et technologique. Cette compatibilité sur ces trois dimensions, comme nous l'avons montré précédemment, doit être entendue et étudiée en une seule vision (Walton 1989 ; Weber et Pliskin 1996). De ce fait, l'approche configurationnelle nous amène à retenir comme cadre théorique les travaux menés par le MIT (Scott Morton 1991). Le terme configuration est habituellement utilisé en informatique dans une optique technologique dans la mesure où elle constitue un profil type de matériels et logiciels en fonction d'une utilisation prédéfinie et ciblée. Dans notre cadre d'analyse, la « configuration SI » sera entendu comme une représentation configurationnelle de la dimension « système d'information ». Cette configuration SI incorpore des contingences structurelles, des processus de gestion, et des rôles des individus et acteurs appartenant ou utilisateurs de la fonction SI au sein de l'organisation. Cette prise en compte à la fois de l'organisation (structure et définition des rôles), de la technologie et de la stratégie et surtout de l'importance des acteurs (salariés, dirigeants, consultants), dans une dimension réactive et proactive, permet est de présenter un modèle d'analyse du processus d'intégration de « configurations SI » au cours d'une fusion et de comprendre les choix d'intégration retenus ou émergents en fonction des compatibilités ou incompatibilités entre les SI des entreprises impliquées. En effet, nous postulons que la compatibilité ou non entre les deux systèmes d'information des firmes impliquées dans la fusion résulte du rapprochement de leur configuration SI respective.

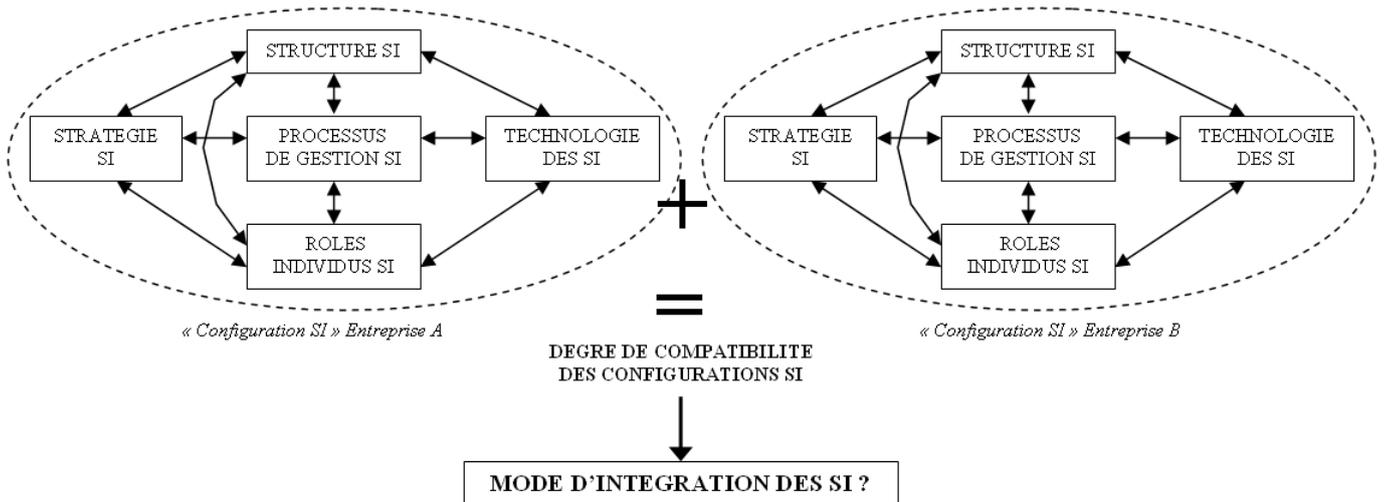


Figure 1 : Cadre d'analyse du processus d'intégration des systèmes d'information

### 3 METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES CAS

#### 3.1 METHODOLOGIE

La méthode retenue, pour construire les cas, est celle des histoires rétrospectives. Nous avons choisi une technique proche de celle préconisée par Yin (1990) pour reconstituer les histoires de fusion et d'intégration des SI. Celle-ci fait appel à des données primaires comme sources de données principales ( 28 entretiens au total avec des acteurs variés de 2002 à 2005) et des données secondaires en complément (documents internes, archives, presse). Nous avons choisi de procéder à une analyse processuelle des cas en étudiant les phases de développement du processus d'intégration des SI.

#### 3.2 DONNÉES

Nos travaux s'appuient sur l'analyse de deux grands groupes français spécialisés dans le secteur de la construction immobilière, qui ont tous les deux mené des opérations de fusion-acquisition dans la période 1990-2004 (10 au total). Ces cas retracent a posteriori l'histoire du processus d'intégration des SI au sein de chaque fusion étudiée. Ce choix repose sur la volonté d'une part, de faire émerger des régularités comparables dans différentes situations d'intégration des SI post-fusion et d'autre part, de déterminer les points communs et les divergences entre les différents cas étudiés afin d'élaborer un modèle générique, mettant en évidence les logiques d'action mises en œuvre au sein des processus d'intégration des systèmes d'information.

Les deux groupes étudiés, MFC et GEOXIA, évoluent dans un secteur d'activité atomisé. Ceci a provoqué une vague de croissance externe qui a permis à ces deux entreprises de racheter leurs concurrents. GEOXIA a amorcé cette politique dès le début des années 90 en pleine crise du secteur afin d'atteindre une taille critique, et l'a poursuivi jusqu'à aujourd'hui. MFC a lancé ses acquisitions après son introduction à la Bourse de Paris en juillet 2000. Les deux groupes ont donc des politiques d'acquisitions concurrentes sur les mêmes périodes (2000-2005).

Les acquisitions menées par MFC servent une stratégie de marché, c'est-à-dire un accroissement de la rentabilité, des parts de marché et des économies d'échelles. Concernant la fonction système d'information, l'objectif stratégique est clair : la rationalisation et la réduction des coûts. MFC adopte un mode d'intégration régulier et appliqué de manière uniforme à chaque acquisition : le système d'information de MFC est appliqué à l'entreprise acquise en vue d'effectuer un contrôle centralisé et une meilleure consolidation financière. Les configurations SI de MFC et des entreprises acquises sont très distantes en terme de technologie, de processus de gestion, de structure et de culture. Nous résumons dans le tableau suivant les caractéristiques de ces opérations.

Le groupe GEOXIA commence également sa politique de rachat en suivant une stratégie de marché. Les configurations de Geoxia et de ses premières acquisitions sont assez similaires : même structure, même processus de gestion, technologie voisines. Contrairement à MFC, Geoxia réalise un mode d'intégration basé sur la mise en place de simples passerelles technologiques et des procédures de conversion. Les systèmes d'information des entreprises fusionnées sont maintenus en l'état et doivent cohabiter. Geoxia vise alors une intégration des systèmes d'information la moins coûteuse dans un contexte de crise du secteur. La fusion avec Maisons Bouygues en 1992 marque un changement de mode d'intégration. Leurs configurations SI est incompatibles par les structures en présence, le niveau de formalisation, les technologies employées et les cultures différentes dans les départements informatiques. De plus, cette fusion vise d'autres objectifs stratégiques basés sur la recherche de synergie et la création d'une identité de groupe leader du marché visant la création de valeur pour les clients et les actionnaires. En résulte une intégration qui se traduit par une refonte totale du système d'information. Trois années sont alors nécessaires pour mettre en place le nouvel ensemble. Les processus métiers sont repensés, les structures modifiées, les anciens systèmes sont abandonnés au profit d'une nouvelle architecture. Le nouveau système d'information va être considéré comme un facilitateur d'intégration lors des dernières acquisitions du groupe dans

les années 2000. Nouveau mode d'intégration : depuis la mise en place de son nouveau système d'information fin 1999, Geoxia possède une configuration atypique par rapport aux autres acteurs du marché, qui demeurent moins formalisés, moins structurés et technologiquement moins dotés. Les configurations SI étudiées montrent des incompatibilités fortes couplées avec une stratégie d'intégration orientée rationalisation et réduction des coûts d'intégration. Le mode d'intégration des systèmes d'information est celui d'une absorption : le système d'information de geoxia est appliqué aux entreprises achetées. Geoxia s'appuie sur son système d'information pour accélérer la phase d'intégration générale : meilleure consolidation financière, centralisation des gestions de chantier, reporting accéléré... Ainsi, en l'espace de 14 ans de fusion, 3 modes d'intégration se sont succédés au plan des systèmes d'information.

Date d'acquisition	Entreprise Acquéreuse	Entreprise Acquise	Configurations SI	Objectifs stratégiques assignés au SI	Mode d'intégration des SI
12/1989	GEOXIA	H-France	Similaires	Rationalisation	Préservation
03/1991	GEOXIA	Maisons Familiales	Similaires	Rationalisation	Préservation
10/1992	GEOXIA	Maisons Bouygues	Différentes	Valeur/Synergies	Refonte
07/2000	MFC	OCRésidences	Différentes	Rationalisation	Absorption
06/2001	MFC	Maisons Berval	Différentes	Rationalisation	Absorption
02/2002	GEOXIA	DCA	Différentes	Rationalisation	Absorption
04/2002	GEOXIA	Stylgit	Différentes	Rationalisation	Absorption
07/2002	MFC	GHPA	Différentes	Rationalisation	Absorption
07/2003	MFC	Bruno Petit	Différentes	Rationalisation	Absorption
10/2004	MFC	MaisonsHorizons	Différentes	Rationalisation	Absorption

*Tableau 1 : Chronologie des fusions-acquisitions des groupes MFC et Geoxia*

## 4 RÉSULTATS

### 4.1 EMERGENCE D'UNE TYPOLOGIE DES MODES D'INTEGRATION DES SYSTEMES D'INFORMATION

L'étude de ces entreprises, ayant réalisé chacune plus de cinq fusions sur une longue période, nous permet de proposer une typologie présentant des combinaisons au sein d'une matrice organisée autour de deux axes : le degré de compatibilité des configurations SI, et les orientations stratégiques assignées à la fonction système d'information.

**CONFIGURATIONS SI**

	Différentes	Proches
Synergies et Valeur <i>Objectifs stratégiques assignés au SI</i>	REFONTE	SYMBIOSE
Rationalisation/Réduction des coûts	ABSORPTION	PRESERVATION

Figure 2 : Typologie des modes d'intégration des systèmes d'information

**Refonte.** Dans le cas de configurations SI incompatibles, le processus de refonte constitue le processus le plus difficile à réaliser. Il nécessite une recombinaison des processus de gestion de chaque entreprise à intégrer, une conception de l'architecture et des structures SI, une refonte des éléments technologiques. Ce processus, mené par GEOXIA, illustre la volonté de l'organisation de créer des synergies et de la valeur malgré les inadéquations initiales présentées par les configurations SI de chaque firme. Toutefois, un risque majeur est inhérent à cette approche : tenter d'adopter des composants individuels issus de chacune des configurations en présence, et essayer de les fusionner en une nouvelle configuration peut aboutir à un échec en raison de l'inadéquation à la fois à l'intérieur des composants interdépendants des entités à intégrer, et en raison de l'inadéquation entre les deux logiques d'organisation sous-jacentes.

**Absorption.** La résolution de l'incompatibilité des SI se présente également au travers d'un processus d'absorption. Le problème de l'intégration est donc grandement simplifié dans la mesure où une configuration absorbe l'autre. Les risques présents dans le processus de refonte sont fortement réduits faisant de la migration le processus privilégié dans un contexte d'incompatibilité (processus immédiatement choisi par MFC à partir de 2000 lors de ses acquisitions, puis par Geoxia en 2002 pour amortir son nouveau SI). Toutefois, d'autres risques de nature différentes émergent : risques de détruire la valeur initiale de l'entreprise achetée, résistances au changement, non reconnaissance des spécificités SI de l'entreprise achetée.

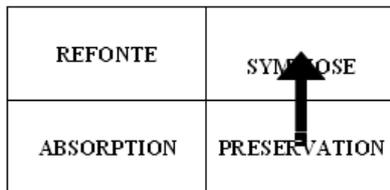
**Symbiose.** Dans le cas d'une compatibilité des configurations SI, les synergies peuvent être réalisées plus facilement. Le processus de symbiose apparaît comme étant le processus à

privilegier pour profiter des proximités de configurations SI offertes par le rapprochement des entreprises. Le SI agit ici comme un facilitateur de synergies et permet d'orienter la stratégie sur la valeur. Il ne nous a pas été permis d'observer ce cas dans les entreprises étudiées.

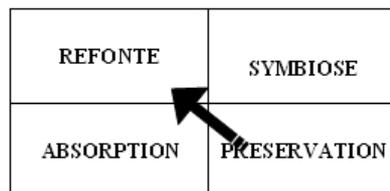
**Préservation.** Dans le cas où les objectifs affichés par l'entreprise acquéreuse sont de nature à rationaliser ou à réduire les coûts, le processus de préservation permet de répondre positivement à cette conjoncture. En effet, la compatibilité des configurations autorise la possibilité de minimiser les coûts d'intégration et d'établir une cohérence organisationnelle, structurelle et technologique minimale dans la fusion des entreprises concernées (Geoxia). De simples passerelles techniques ou procédurales sont alors mises en place (2 Front office, 2 back office) afin de remplir ces objectifs.

#### 4.2 MISE EN ÉVIDENCE DE CHEMINS ENTRE LES MODES D'INTÉGRATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

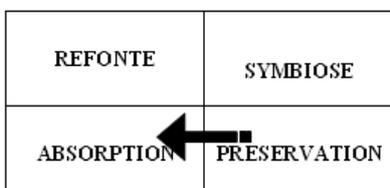
L'étude dans le temps de ces deux groupes fait apparaître des chemins d'intégration menant d'un mode à un autre.



**Chemin n°1 :** un changement de stratégie oriente l'intégration de la préservation vers la symbiose. Les entreprises fusionnées mettent à profit leurs compatibilités configurationnelles afin de dégager de la valeur et des synergies.

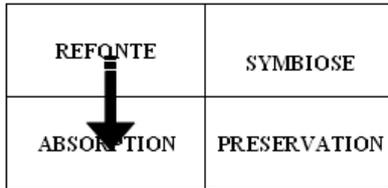


**Chemin n°2 :** La compatibilité configurationnelle des entreprises fusionnées glisse au cours du temps vers une incompatibilité en raison des initiatives technologiques, des changements de processus ou des structures opérées de façon isolée par les entreprises. Le cas de Geoxia à partir de 1993 illustre ce passage. Le glissement des configurations et le changement de stratégie décidé par la nouvelle direction mise en place en 1994 expliquent la refonte des systèmes d'information donnant un nouveau caractère au processus d'intégration.



**Chemin n°3 :** même glissement des configurations du chemin n°2 mais la stratégie assignée au SI demeure centrée

sur la rationalisation et les réductions des coûts. Ce chemin est observé lorsque l'acquéreur et l'acquis ont des configurations proches. Le fait que l'entreprise acquéreuse engage un changement dans sa configuration SI (mise en place d'un ERP par ex) amène alors un alignement automatique de la configuration de l'acquis.



**Chemin n°4 :** La stratégie de l'acquéreur est modifiée afin de « rentabiliser » les investissements réalisés dans la refonte du système d'information. Celui-ci est alors apprécié comme un facilitateur d'intégration. Les nouvelles

acquisitions dont la configuration est proche de celle de l'acquéreur se voient imposer le système d'information de l'acquéreur dans une optique « copier-coller ». Le processus d'intégration mené par Geoxia entre 1999 et 2002 suit ce chemin.

#### 4.3 L'IDENTIFICATION DE DEUX DYNAMIQUES DU PROCESSUS : UNE INTEGRATION PRESCRITE ET UNE INTEGRATION EMERGENTE

L'étude des processus d'intégration menés par ces deux grands groupes permet de mettre en perspective les modes d'intégration des systèmes d'information mais également leur mise en œuvre dans une évolution par phases de changement illustrant les modèles de Weick (1977) et de Burgelman (1991). Deux dynamiques émergent de notre recherche caractérisant la conduite du processus d'intégration des systèmes d'information.

##### 4.3.1 L'intégration prescrite (cas MFC – cas Geoxia période 2000-2005)

Le processus d'intégration prescrite représente l'hypothèse d'une possible définition du système d'information souhaité par rapport aux systèmes d'information existant dans chacune des entreprises fusionnées. Les acteurs clés de cette intégration prescrite (chef du projet d'intégration, consultants) énoncent le futur système d'information qui résulte ainsi d'une vision fermée de l'intégration. Ils formulent des objectifs clairs et les imposent au reste de la nouvelle organisation fusionnée. L'analyse de ce type de processus montre une logique d'action de type Rétention-Sélection-Variation. Les acteurs clés de l'intégration construisent leur vision du futur système d'information à l'aide de deux activités principales : un diagnostic stratégique permettant de déterminer les dysfonctionnements éventuels et/ou les opportunités des systèmes d'information en présence, et une planification basé sur le diagnostic établi.

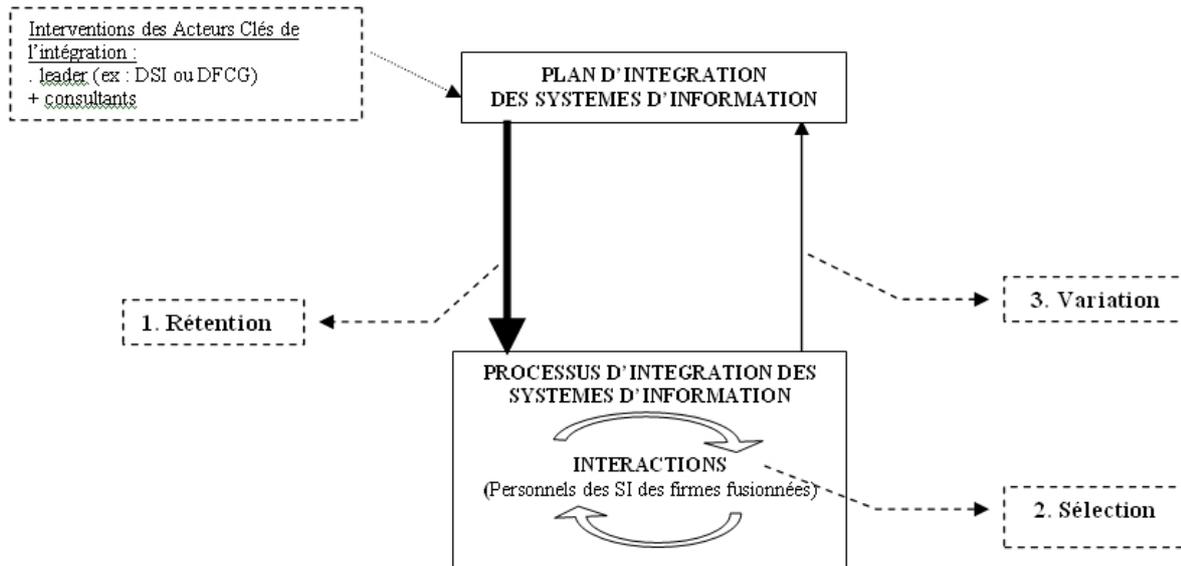


Figure 3 : Processus d'intégration prescrite

Ces acteurs commandent l'implantation de ce nouveau système d'information dans l'organisation fusionnée (Rétention). Ceci provoque une rupture et le processus d'intégration risque de ne pas être partagé. L'ancrage du processus porte donc sur le contenu : des stages de formation sont donc organisés afin de permettre aux personnels des deux ex-firmes de s'appropriier le nouveau système d'information. Cette première étape du processus constitue une phase stable : il existe à ce stade peu d'imprévus car la mise en œuvre est planifiée à l'avance et le leader de l'intégration ne laisse pas de marges de manœuvre aux autres acteurs de l'organisation. Les autres acteurs des entreprises fusionnées (personnels SI, ...) peuvent tenter progressivement, en s'appropriant le nouveau SI, de le modifier et sont donc à même de concevoir différemment la stratégie ou la vision initiale. Ces différences de perception sont sources de variété notamment dans le cas de structure décentralisée (cas MFC). Pour maîtriser ces initiatives émergentes, des mécanismes de sélection sont mis en place par le comité de pilotage du processus d'intégration. La sélection a pour effet de réduire les initiatives issues de la base. Nombreux sont les outils mis en place illustrant cette sélection : normes qualités diffusées, charte informatique, récompenses ... illustrant l'idée d'un cadre de cohérence (Burgelman 1983). Une fois les objectifs de la planification réalisés, le comité de pilotage de la fusion invite les personnels des systèmes d'information à prendre des initiatives plus autonomes (Variation) permettant de favoriser la découverte de nouvelles synergies dans l'utilisation des ressources. Une dynamique est alors relancée à travers de nouveaux projets tels la mise en place d'un intranet chez Geoxia en 2004 ou l'extension du middleware chez MFC.

Le processus d'intégration prescrite suit une logique évoluant du niveau global (toute l'organisation) vers un niveau local (les individus). En effet, au début du processus, le système d'information est modifié dans sa globalité afin d'être mis en cohérence avec les objectifs planifiés. Ensuite, le processus d'intégration passe à un niveau local. Les individus sont confrontés au nouveau SI et doivent s'y adapter. Deux risques peuvent alors émerger : d'une part, des résistances au changement peuvent se développer pouvant remettre en cause le déroulement global de l'intégration générale ; d'autre part, les tentatives d'appropriation peuvent en cas de non maîtrise provoquer une perte de cohérence globale du processus d'intégration et induire une perte de contrôle du processus.

#### **4.3.2 L'intégration émergente (cas Geoxia période 1997-2000)**

Le processus d'intégration émergent renvoie à l'idée qu'il est difficile de prévoir à l'avance la définition précise du système d'information souhaité par rapport aux systèmes d'information existants dans chacune des entreprises fusionnées. Le futur système d'information issu du processus d'intégration est le résultat d'une vision ouverte du leader de l'intégration. Dans cette perspective, l'intégration n'est plus perçue comme une action planifiée mais comme une action émergente : il ne s'agit pas de trouver la solution aux problèmes donnés mais de s'accorder sur les problèmes à résoudre. Le processus d'intégration porte alors non plus sur la détermination du système d'information souhaité mais sur la méthode à suivre pour effectivement réaliser l'intégration. Le processus d'intégration n'est plus séquentiel (intégration définie puis réalisée) mais simultané (l'intégration se réalise à mesure qu'elle se construit). Nous retrouvons les caractéristiques des systèmes auto-organisés (Weick 1977). L'analyse de ce type de processus montre une logique d'action de type Variation-Sélection-Rétention. Le meneur laisse une large autonomie aux acteurs de l'organisation qui au travers de réunions sont chargés de proposer des idées de construction du nouveau système d'information. Ces groupes de réflexion proposés par le leader sont interhiérarchiques et interdisciplinaires. Ces nouvelles idées et initiatives sont ainsi sources de variété (Variation). Chez Geoxia par exemple, de multiples séances de travail, géographiquement réparties sur tous les sites du groupe, visaient la reconception des processus métiers devant être gérés par le futur système d'information.

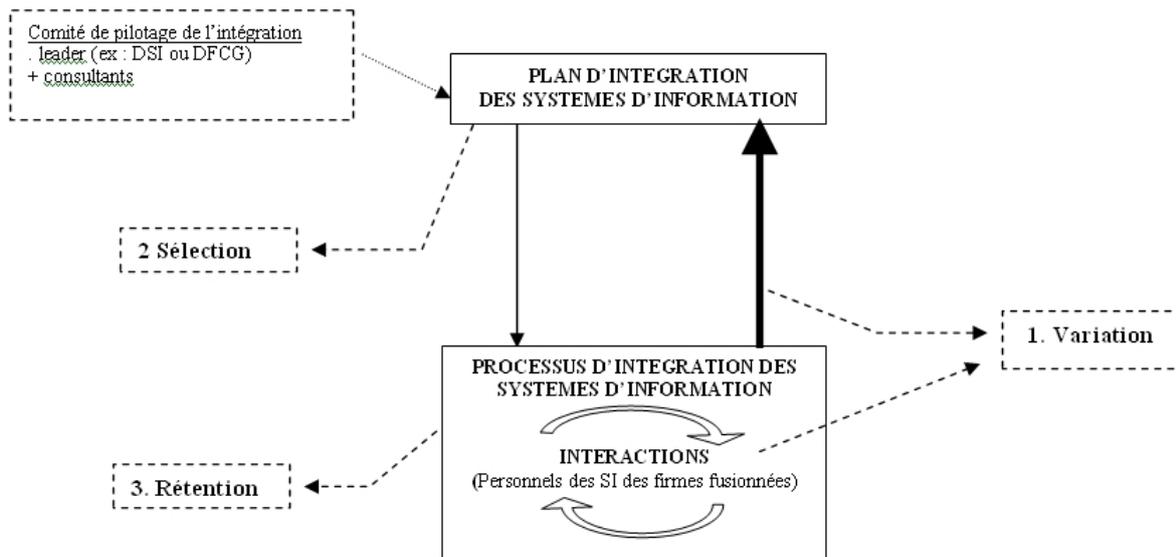


Figure 4 : Processus d'intégration émergente

Cette variation est fondamentale pour dissoudre les règles existantes dans les entreprises fusionnées et permet ainsi la création de règles nouvelles post-fusion (Nonaka 1988). Toutes ces initiatives viennent aider le meneur à affiner la vision du nouveau système d'information. Il procède à une phase de sélection en engageant des actions d'évaluation/bilan lui permettant de faire le point sur les avancées réalisées (définition des processus métiers, conception des procédures, choix technologiques) et lui autorisant la formalisation du nouveau système d'information. C'est donc un processus de rationalisation rétroactive des comportements autonomes au sens défini par Burgelman (1983). Le comité de pilotage reprend la main en redonnant de la cohérence au processus d'intégration. La vision du système d'information intégré est formalisée. Cette dernière étape consiste en un apprentissage collectif des nouvelles pratiques (rétention). Le mécanisme initial de variation a permis aux acteurs, en développant des idées et des initiatives, d'opérer une préparation au changement. La rétention permet donc de transformer les propositions initiales générées par ces acteurs et donc ne constitue pas un processus brutal d'intégration.

Le processus d'intégration évolue ici du niveau local (les acteurs des si) vers le niveau global (l'organisation). Les acteurs et personnels des SI s'investissent dès le début de l'intégration en proposant des idées et initiatives au travers de groupes de travail (étape 1). Ceci permet de donner la possibilité aux personnels de s'engager ou non dans le processus d'intégration sans autorité de la hiérarchie. Suite à ces interactions se crée un besoin de rationalisation et de mise en cohérence par le comité de pilotage afin de piloter plus finement l'intégration des SI.

L'intégration des systèmes d'information passe donc par le changement du comportement des acteurs des SI avant de fixer le cadre et le développement de l'intégration. Deux risques majeurs sont apparus au sein des entreprises que nous avons étudiés : premièrement, certains acteurs des SI ayant participé aux groupes de travail peuvent développer le sentiment que le nouvel SI ne correspond pas à la représentation qu'ils s'en étaient faite. Autre risque, celui du contrôle du processus en raison de l'autonomie initiale laissée aux personnels. Ceci a été par exemple défini chez Geoxia par la mise en place de réunions physiques dédiées à des thématiques très précises pour éviter des dérapages ou des égarements de la part des acteurs impliqués. Cette gestion du processus permet une reprise en douceur par la hiérarchie.

## CONCLUSION

Notre recherche ne se focalise pas sur les causes d'échec de l'intégration, ni sur une hiérarchisation des modes d'intégration ou des dynamiques mises en oeuvre. Elle vise à livrer une compréhension de la construction, de la mise en oeuvre et des problématiques associées au processus d'intégration des systèmes d'information. Cette recherche vise ainsi à préciser quel type d'intégration est mis en place par rapport aux systèmes d'information à fusionner, et définir la dynamique de mutualisation des systèmes d'information au cours de l'intégration. De manière complémentaire, cette recherche porte sur la caractérisation des acteurs, sur leurs rôles à la participation à ce processus ainsi que les interactions entre ces mêmes acteurs.

Nous avons réalisé deux études de cas reflétant différentes approches du processus d'intégration des systèmes d'information. Nous avons considéré la temporalité de chacune des actions et leurs niveaux d'intervention au sein du processus. Les résultats de cette recherche permettent d'identifier les éléments déterminant les modes possibles d'intégration des systèmes d'information. Nous proposons une approche soulignant les contingences menant aux modes d'absorption, de préservation, de symbiose ou de refonte. Nous énonçons pour cela la nécessité de prendre en considération une vision basée sur les niveaux organisationnels, stratégiques et informatiques. L'approche configurationnelle permet donc de montrer l'importance du fit entre deux entreprises fusionnées au sein du processus d'intégration des SI. Ce fit entre ces trois niveaux permet d'apprécier le processus d'intégration des systèmes d'information et de le caractériser selon deux perspectives : le mode d'intégration choisi ou émergent, et la dynamique de mise en oeuvre de ce mode.

Si les fusions-acquisitions sont très médiatisées lors de leur annonce, elles constituent néanmoins des opérations difficiles à étudier du fait de leur caractère stratégique et

confidentiel, notamment pour la phase d'intégration. Afin de consolider nos résultats, nous préconisons d'élargir notre terrain d'étude à d'autres entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents. Cette perspective permettrait d'affiner nos analyses, notamment pour un mode d'intégration (la symbiose) que nous n'avons pas pu observer sur le terrain et qui reste une conclusion théorique dans notre recherche. De même, il conviendrait de mettre en perspective les éventuelles complémentarités entre les deux dynamiques relevées dans notre étude au sein d'autres études de cas.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alaranta, M., Parvinen, P. (2004). Contribution of Governance Theories of the Firm to the Analysis of M&A and Post-Merger Integration of the Information Systems. Conference paper: IRIS27, Falkenberg, Sweden.
- Blanchot F. (2000), Le e-management des fusions, *Revue Française de Gestion*, novembre decembre, n°130
- Blanchot F. (1997), Modélisation du choix d'un partenariat, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août
- Buck-Lew, M., Wardle, C. E and Pliskin, N. (1992) "Accounting for Information Technology in Corporate Acquisitions". *Information & Management*, vol. 22, no. 6, pp. 363-370.
- Buono A.F. – Bowditch J.L. – Lewis J.W. (1988), The cultural dynamics of transformation :the case of a bank merger. *Corporate transformation:revitalising organizations for a competitive world*. San Francisco:Jossey-Bay, p.497-522
- Burgelman, R. A. (1983), A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, Vol.8, No1, p. 61-70
- Burgelman, R. A. (1991), Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational adaptation: theory and field research. *Organization Science*, Vol.2, No 3, p. 239-262
- Cartwright S., Cooper C.L.(1993), The role of culture compatibility in successful organizational marriage.*Academy of management executive* vol7 (2), p. 57-70
- Deumeure B. (2000), Fusion : mode d'emploi, *Revue Française de Gestion*, novembre
- Derhy A. (1999), Fusions-acquisitions : à quelles logiques obéissent-elles ?, *Revue Française de Gestion*, janvier-février
- Giacomazzi F. – Panella C. – Pernici B. (1997), Informations systems integration in mergers and acquisitions : a normative model. *Information and Management*, 32, p. 289-302

- Giroux N. (1998) « Trois modalités d'intégration des fusions/acquisitions : l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe » Conférence Association internationale de management
- Haspelslagh P.C. – Jemison D.B (1991), *Managing Acquisitions : creating value through corporate renewal*. The Free Press
- Iivari J. (1992), The organizational fit of information systems. *Journal of Information Systems*, vol. 2, No 1, p. 3-30
- Jeminson, D., Sitkin, S. (1986) "Corporate Acquisitions: A Process Perspective". *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 1, pp. 145-163.
- Johnson M. (1989), Compatible information systems a key to merger success. *Healthcare Financial Management*, 43, 6, p. 56-62
- Kalika M. (2000), Le management est mort, vive le e-management !, *Revue Francaise de Gestion*, juin-juillet-août
- Lesuisse R. (2002), De la spécificité à la généricité des logiciels, *Faire de la recherche en SI* Ed. Vuibert
- Marks M.L. (1982), Merging Human resources. *Mergers and Acquisitions*, 17, 2 p. 38-43
- Mayrhofer U. (2000), « Gestion des risques et formes de rapprochement » *Revue Francaise de Gestion*, novembre-décembre
- McKinsey (2000), Why mergers fail. *McKinsey Quarterly* vol.4
- McKiernan, P., Y. Merali (1995). "Integrating information systems after a merger". *Long Range Planning*, vol. 28, no. 4, pp. 54-62.
- Mercer Consulting (2001), *Trans-Atlantic M&A : review of research findings*
- Meyer, A., Tsui, A., Hinings, C. (1993), Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No 6, p. 1175-1195
- Miller, D. (1987), The genesis of configuration. *Academy of Management Review*, Vol. 18, No 1, p.687-701.
- Mintzberg, H. – Waters, J., (1985), Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Vol.6, p. 257-272
- Mirvis P & Marks ML (1992), The human side of merger planning : assessing and analyzing fit. *Human Resource Planning*, Vol. 15, No 3, p. 69-92
- Nonaka, I. (1988), Creating organizational order out of chaos: self-renewal in Japanese firms. *California Management Review*, spring, p.57-73
- Pareek, M. (2004), IT gouvernance and post-merger systems integration. Conference paper: K-Net ISACA

- Printz J. (1995) "Génie Logiciel" Ed. la découverte
- Reix R. (1995), « Systèmes d'information et management des organisations » Ed. Vuibert
- Reix R. (1999), « Les technologies de l'information : facteurs de flexibilité ? » Revue Française de Gestion Mars-Avril-Mai
- Robbins, S. S., Stylianou, A. C. (1999). "Post-merger systems integration: the impact on IS capabilities". *Information & Management*, vol. 36, no. 4, pp. 205-212.
- Rosenberg R. (1987), Network trauma: making ends meet when two firms merge. *Data Communication*, 16,8, p. 102-111
- Rowe F. & Reix R ; (2003) « faire de la recherche en SI Ed vuibert
- Rowe F. (1999) « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des progiciels intégrés de gestion » *Systèmes d'information et management Vol 4*
- Rubin H. (1992), The intricate process of merging two bank information systems. *The Bankers Magazine*, sept-oct, p. 72-77
- Schweiger D.M – Walsh J.P. (1990), Mergers and Acquisitions: an interdisciplinary view. In Ferris G.R. and Rowland K.M. *Research in personnel and human resources management*. JAI Press, Vol.8, p. 41-107
- Schweiger D.M. – Weber Y. (1989), Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions : an empirical investigation. *Human Resource Planning*, Vol. 12, No 2, p. 69-86
- Scott Morton, M. (1991), *The corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*. Oxford University Press, New York
- Shrivatava P. (1986), Post-Merger Integration. *Journal of Business Strategy*, Vol. 7, p.65-76
- Stylianou, A. C., Jeffries, C. J., Robbins, S. S. (1996). "Corporate mergers and the problem of IS integration". *Information & Management*, vol. 31, no. 4, pp. 203-213.
- Van de Ven, A., Drazin, R., (1985). The concept of fit in contingency theory. *Research in Organizational Behaviour*, No 7, p. 333-365.
- Walton R.E. (1989), *Up and running : Integrating information technology and the organization*. Harvard Business School Press, Boston, MA
- Weber, Y., Pliskin, N. (1996). "Effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness". *Information & Management*, vol. 30, no. 2, pp. 81-90.
- Weick, K. E. (1977), *Organization Design: Organizations as self-designing systems*. *Organizational Dynamics*. Autumn, p. 31-46
- Yin, R.K. (1984), *Case study research*. Beverly Hills. Sage