

Jeudi 7 février 2008

Au Cercle National des Armées

4^e Conférence

IMPACTS DES FUSIONS-ACQUISITIONS
SUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION

Association des Anciens MSIT

EDITO

L'année 2007 a été, une nouvelle fois, très riche en fusions-acquisitions ! Leur volume a atteint dans le monde un record de plus de **4 500 milliards de dollars**, soit une hausse de 24 % par rapport à 2006*. Dans presque 50 % des cas, les entreprises cherchent à consolider leur activité par la croissance en pratiquant des fusions transnationales dans des domaines aussi variés que la finance, les matériaux ou l'énergie.

Très prisé, ce mode de consolidation permet aux entreprises de **renforcer leur position concurrentielle**, de s'internationaliser ou de se diversifier, mais il reste particulièrement risqué. En effet, il se concrétise par des processus longs et complexes à mettre en œuvre, extrêmement consommateurs en ressources financières et humaines. C'est pourquoi **dans un cas sur deux, il conduit à ce que l'on peut considérer comme un échec**.

La convergence des systèmes d'information peut représenter l'un des facteurs clés de succès d'une fusion. Ainsi, une mauvaise intégration peut engendrer des dysfonctionnements graves et entraîner une rupture de service. Malgré tous les risques connus, on constate encore que les directions des systèmes d'information sont souvent mal préparées. À travers différents retours d'expérience auprès de professionnels, nous avons cherché à identifier **les opportunités offertes, les véritables enjeux** ainsi que **les « bonnes pratiques »** permettant d'aborder concrètement ces opérations au niveau de la DSI.

Associée aux cabinets PricewaterhouseCoopers et Landwell & Associés, l'association des Anciens du Mastère Spécialisé HEC – École des Mines de Paris en Management des Systèmes d'Information et des Technologies, organise une table ronde avec des intervenants du monde de l'entreprise. Ces derniers témoigneront de leur expérience des fusions-acquisitions et des impacts sur les systèmes d'information.

* Thomson Financial, publié jeudi 3 janvier 2008

Retours d'expérience

Joseph Guégan – D.G Adjoint Technologie – Groupe Canal+

« La fusion des SI, sur le plan technique, n'est qu'une composante de la fusion globale et doit être traitée en tant que telle. Il serait naïf de croire que seul un audit du SI suffit ». **La réussite de la fusion sera assurée par l'alignement stratégique du SI avec les nouveaux objectifs du Groupe** : rationalisation des coûts, conquête de marchés, etc.

La fusion nécessite une remise à plat de l'organisation : changement du périmètre opérationnel, des équipes... Une bonne analyse du contexte ainsi qu'une politique de conduite de changement efficace seront alors requis. Le DSI doit savoir **aborder la fusion avec humilité**, accepter ses limites, avoir du bon sens et rester méfiant. **« Chaque fusion est unique et il n'existe pas de recette miracle »**.

Eric Iooss – DSI – Groupe Neuf Cegetel

« Depuis mon arrivée chez Cegetel en 2001, j'ai connu une dizaine d'opérations de fusion-acquisition. Autant dire que ceci est devenu une activité banalisée ». Une **méthode a été mise en place** pour appréhender au mieux la fusion des SI. Adaptée lors de chaque cas, celle-ci permet d'estimer les coûts, les délais et les risques, notamment ceux liés aux contrats de licences de l'entreprise rachetée.

Les fusions-acquisitions sont un atout pour améliorer le SI. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'une démarche d'urbanisation est mise en place.

« Il existe un certain nombre de facteurs clés de succès : **la définition rapide d'une cible, la transparence et la rationalité des choix, l'implication de la Direction Générale et surtout la motivation des équipes** ». La conduite du changement est primordiale : les équipes doivent apprendre à se connaître et chacun doit apprécier les perspectives liées à la nouvelle cible.

Retours d'expérience

Edouard Bitton – Senior Manager – PricewaterhouseCoopers

Senior Manager au sein du département Transaction Services de PricewaterhouseCoopers, Edouard Bitton précise que « **le DSI doit être impliqué le plus en amont possible lors de tout processus de fusion-acquisition.** » Son implication est déterminante dans la réussite de l'opération, tant en due diligence (anticipation des risques technologiques et revue des éventuelles synergies associées aux systèmes d'information) qu'en post-Deal (préparation et conduite de l'intégration).

PricewaterhouseCoopers a développé un véritable savoir-faire lui permettant d'accompagner ses clients dans leur stratégie d'intégration. La **méthodologie** développée par PwC **comporte une phase de diagnostic** de l'entreprise cible et de son système d'information, réalisée notamment sur la base d'entretiens avec le management de la cible et d'audits approfondis du SI. Cette première étape de « **Due Diligence** » permet au DSI de se faire une **première idée du plan d'intégration informatique**. À l'issue de la due diligence, commencent les phases de transition et de préparation à l'intégration, qui se caractérisent généralement par la préparation d'un plan d'intégration informatique détaillé.

M. Bitton souligne que tout projet de fusion-acquisition **commence par une définition de la stratégie et des objectifs de l'opération envisagée**. La définition de cette stratégie est critique pour la définition du modèle d'intégration choisi. Une homogénéisation des SI se décidera notamment en fonction de la complexité des SI de l'acquéreur et de la cible et des synergies potentielles liées au rapprochement. **Selon une étude récente, 40 % des synergies envisageables seraient issues directement ou indirectement de l'IT.**

Stéphane Coussement – Directeur Technique – VSC Technologies

« Lors d'une fusion-acquisition, **nous achetons non seulement une entreprise, mais surtout son expérience, ses technologies et sa légitimité.** » Dans ce type de problématique, tout est centralisé autour des notions de risque et d'économie.

D'un point de vue technique, un SI peut être mutualisé avec celui de l'acquéreur si celui-ci ne crée pas de rupture dans les processus et s'il répond aux méthodes et bonnes pratiques le rendant ainsi viable et efficace. **Un audit permet d'avoir la visibilité nécessaire pour se rendre compte de la plus-value d'un SI.** Une fois la décision d'acquérir une entreprise effectuée, des conséquences organisationnelles apparaissent rendant le travail au quotidien de la DSI difficile. L'expérience, le management et la communication deviennent donc indispensables pour atteindre les objectifs imposés par la stratégie de l'entreprise. Beaucoup de pragmatisme et d'empathie sont nécessaires à tout auditeur en vue d'une fusion-acquisition, ce qui veut dire être capable **d'identifier les outils nécessaires au bon développement de la DSI et les vices cachés des systèmes dont on hérite.**

Un dernier conseil de Stéphane Coussement est **d'éviter une approche trop exhaustive et détaillée** des technologies auditées. Une personne trop analyste ferait apparaître les défauts (il y en a toujours, il faut être capable de les quantifier et les rationaliser) et ne verrait que les côtés négatifs sans faire ressortir les plus-values. Cela détruirait alors la valeur de l'existant et freinerait les innovations possibles d'un grand groupe dans le cadre d'un rachat.

Jean-Luc Defrance – DSI – Groupe GeoPost

« La phase de due diligence nous permet de rechercher et de compléter des informations sur l'état du SI. Chez Geopost, nous avons mis en place **une grille d'analyse de l'entreprise basée sur 3 axes** : le budget informatique de la structure, l'infrastructure technique et la couverture fonctionnelle du SI. »

Nous ne souhaitons pas imposer un SI centralisé car **nous préférons laisser à chaque entité son autonomie** pour ainsi **conserver la réactivité** domestique et bénéficier d'un délai de mise sur le marché plus court. Néanmoins, nous demandons aux filiales rachetées de se plier à quelques obligations, par exemple, **l'alignement de leurs processus sur ceux du métier du colis** de Geopost.

Mastère Spécialisé HEC-École des Mines de Paris

La conduite internationale des affaires, la mise en réseau d'entreprises, l'émergence et la diffusion de nouvelles technologies de l'information, confrontent l'entreprise à une nécessité d'innovation, tant en interne que sur ses marchés.

Le Mastère Spécialisé HEC/Ecole des Mines de Paris Management des Systèmes d'Information et des Technologies est créé dans le but de répondre aux besoins et aux attentes urgentes du marché en experts et en consultants ayant une double compétence technique et managériale.

HEC Paris et l'Ecole des Mines de Paris réunissent leurs compétences et leurs ressources pour assurer ces objectifs. L'originalité du programme repose sur un double partenariat :

- enseignements pilotés conjointement par HEC et l'Ecole des Mines de Paris,
- missions professionnelles menées en collaboration étroite avec des entreprises de pointe.

Pour en savoir plus :

<http://www.hec.fr/ms>

MS Management des systèmes d'information et des technologies

Association des anciens MSIT

L'Association des anciens du MS MSIT (Mastère Spécialisé en Management des Systèmes d'Information et des Technologies) fédère plus de 350 diplômés répartis au sein de grands cabinets de conseil et d'audit, de Direction des Systèmes d'Information de grandes entreprises françaises, d'éditeurs de logiciels...

Créée en 2004, elle a pour vocation de maintenir des liens entre les anciens élèves, de participer à la reconnaissance du mastère au sein du monde professionnel et de donner une ouverture sur les différentes visions du monde des Systèmes d'Information.

Pour en savoir plus :

<http://www.msit.org>

association@msit.org

Conception et réalisation

Desgranges Jean-Philippe
Grunchec Raphaël
Bonnet Raphaël
Supperville Stéphane
Hadidane Hanane

Potier Nicolas
Lahoud Charbel
Sellem Benjamin
Rocha Miguel

... de la promotion 2008

Remerciements

Aux intervenants de la table ronde :

Régis Carral

Avocat - Associé - Landwell & Associés

Vincent Demuysère

Directeur des Systèmes d'Information adjoint du Raffinage-Marketing - TOTAL France

Olivier Gaspar

Directeur des Systèmes d'Information - Veolia Environnement

Jean-Christophe Lalanne

Directeur des Systèmes d'Information - Air France

Didier Lambert

Directeur des Systèmes d'Information - Essilor International - Président du CIGREF

Xavier Maitrier

Associé, responsable du département Amélioration de la performance, Risques et Contrôle interne - PricewaterhouseCoopers

Jean-François Ruiz

Directeur Adjoint à la rédaction - 01 Informatique

Aux personnes interviewées pour le dossier de presse :

Edouard Bitton

Senior Manager au sein du département Transaction Services - PricewaterhouseCoopers

Stéphane Coussement

Directeur technique - VSC Technologies

Jean-Luc Defrance

Chief Information Officer - Groupe GeoPost

Eric Iooss

Directeur des Systèmes d'Information - Neuf Cegetel

Joseph Guégan

Directeur Général Adjoint Technologie et Systèmes d'Information - Groupe Canal +

Au Cercle National des Armées et à l'ensemble de son personnel pour son accueil