

Jeudi 7 février 2008

# 4<sup>e</sup> Conférence

SYNTHÈSE DU DÉBAT SUR  
LES IMPACTS DES FUSIONS-ACQUISITIONS  
SUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION

Association des Anciens MSIT

# Edito

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 remercie l'ensemble des intervenants ainsi que les personnes ayant assisté à la conférence sur le thème de l'impact des fusions-acquisitions sur les Systèmes d'Information au cercle National des Armées le 7 février 2008.

Nous vous invitons à découvrir, au travers de ces quelques pages, une synthèse des différentes interventions réalisées lors de cette table ronde.

## Les intervenants



**De gauche à droite :**

**Olivier Gaspar**

Directeur des Systèmes d'Information – Veolia Environnement

**Régis Carral**

Avocat - Associé – Landwell & Associés

**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

**Vincent Demuysère**

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

**Et Jean-François Ruiz**

Directeur Adjoint de la rédaction de 01 Informatique, en charge de l'animation des débats

# Retours d'expérience

## Essilor – Didier Lambert

Au cours de l'année 2007, Essilor a acquis dix-huit entreprises de tailles hétérogènes pour des budgets allant de 2 millions d'euros à plus de 200 millions d'euros. Selon Didier Lambert, Directeur des Systèmes d'Information d'Essilor et Président du CIGREF, la réussite des acquisitions nécessite de bien négocier la partie de due diligence.



« Cette phase est un chapitre restreint où il faut surtout isoler les facteurs de risques ». Il s'agit d'identifier les applications critiques susceptibles de mettre en péril le business et d'estimer le temps de redémarrage du Système d'Information en cas de problème.

Didier Lambert insiste aussi sur le fait que chaque acquisition est unique. « L'un des péchés mortels serait de vouloir à tout prix industrialiser le processus d'acquisition ». La standardisation abusive ne pourrait que détruire la valeur intrinsèque de l'entreprise. Seules les couches basses, la fonction de messagerie par exemple, peuvent faire l'objet d'une industrialisation. De plus, il est très difficile d'imposer un nouveau Système d'Information. Les équipes doivent accepter le changement pour que cela fonctionne sinon c'est un échec complet.

« Les marchés sont différents, les particularités régionales sont différentes et parfois même le métier est différent ». Pour réussir une bonne fusion, il faut rechercher les synergies. Pour cela, il peut être bon de privilégier la concurrence interne afin de faire ressortir le meilleur des deux Systèmes d'Information. « C'est un transfert de savoir technologique ». Pour ce qui est de la manière

**Seules les couches basses peuvent faire l'objet d'une industrialisation**

d'effectuer les changements, Didier Lambert précise qu'il est nécessaire d'attendre que les métiers prennent les choses en main et que la DSI n'a qu'un rôle d'aiguillage.

## Total – Vincent Demuysère

Ayant participé à la fusion entre ELF et Total, Vincent Demuysère, Directeur Adjoint des Systèmes d'Information du Raffinage Marketing, explique que depuis ces



dernières années, Total a surtout racheté des fonds de commerce et a mené un programme de fusions en Afrique.

Chaque fusion est unique et Total utilise chacune d'elle pour optimiser son processus d'intégration et capitaliser de l'expérience. L'entreprise a développé une certaine habitude de ces opérations. « Il y a beaucoup de risques humains. L'industrialisation du processus de fusion n'est pas possible. Il est par contre préférable d'avoir une liste des différents aspects à regarder pour ne pas en oublier ».

Pour conserver le capital humain, il faut que l'entreprise acquise se sente accueillie. Cela passe par la mise en place rapide des outils de messagerie et du portail internet entre autres. « Pour appréhender au mieux la fusion, il faut garder les meilleurs éléments humains ».

**L'objectif d'une fusion n'est pas de construire le SI le plus performant mais d'atteindre les gains escomptés**

La phase de due diligence est très importante. Elle aboutit sur une analyse détaillée de l'ensemble du Système d'Information. Il faut déterminer les méthodes et les habitudes de travail des usagers. « L'objectif d'une fusion n'est pas de construire le SI le plus performant mais d'atteindre les gains escomptés et surtout de survivre à cette opération ».

**Air France – Jean-Christophe Lalanne**



Acteur dans la fusion entre Air France et KLM, Jean-Christophe Lalanne, Directeur des Systèmes d'Information, explique que celle-ci s'est déroulée en « Peer-to-Peer ». Les Systèmes d'Information dans le monde aérien sont complexes et très critiques.

L'implication des équipes informatiques dans la fusion a donc été primordiale. Les deux grands facteurs clés de succès d'une fusion sont l'identification des synergies entre les deux acteurs et la volonté des dirigeants à adopter une philosophie « fair and balanced ». Pour réussir cette fusion, il a fallu établir une cartographie cible du Système d'Information en commençant par étudier les processus métiers et en allant vers l'IT.

« Nous avons commencé par regarder les applications métiers qui pourraient dégager des gains très rapidement ». Ces gains permettent de donner à la fusion ses lettres de noblesses. Ensuite, il faut étudier les systèmes majeurs, leurs points critiques et les risques associés.

*La fusion est une série d'opportunités*

« La fusion est une série d'opportunités ». Il faut toujours chercher à tourner à son avantage chaque modification dans le Système d'Information. Cela permet notamment de répondre à des problématiques qui n'auraient pas pu être réglées en dehors d'un processus de fusion-acquisition. Il faut par contre faire très attention aux problèmes sociaux. La fusion implique des réductions de charge. Les gens sont donc inquiets. Il est donc primordial de communiquer à tous les niveaux, de rencontrer les gens en direct et de célébrer les succès ensemble pour former une meilleure cohésion entre les équipes.

**Véolia – Olivier Gaspar**

Olivier Gaspar, Directeur des Systèmes d'Information, nous explique que les retours d'expérience sont disparates.



« Chaque acquisition nous demande de nous adapter aux diverses situations et environnements existants ». La phase de due diligence permet non seulement de préparer la fusion des Systèmes d'Information mais aussi de négocier le prix de rachat. Un Système d'Information vétuste permet de diminuer le prix de la transaction en jouant sur les risques que la fusion des entreprises peut apporter.

*La fusion n'est pas un bigbang*

« La fusion n'est pas un bigbang ». Pour permettre la transition, il faut préserver l'entreprise et cela en conservant le front office. De plus, il faut prendre en compte les aspects réglementaires, tels que la loi Sarbanes-Oxley et arriver à les transformer en opportunités. La fusion permet d'augmenter les gains et cela par une rationalisation que ce soit au niveau logiciel, au niveau des équipes ou bien des infrastructures.

**PricewaterhouseCoopers – Xavier Maitrier**

Il existe plusieurs types de fusions-acquisitions qui nécessitent un décryptage : absorption, best of breed... Le plus important n'est pas de connaître ces noms « barbares » mais de comprendre le contexte dans lequel se réalise l'opération. Xavier Maitrier, Associé et responsable du département Amélioration de la performance, Risques et Contrôle interne, souligne l'importance des Systèmes d'Information lors des processus de fusion : « 40 % des synergies sont issues des processus informatiques. Pourtant, dans plus de 50% des phases de due diligence, les DSI ne sont pas directement impliquées ».

De plus, Xavier Maitrier a énuméré un certain nombre de bonnes pratiques nécessaires pour assurer le succès d'une fusion-

*40 % des synergies sont issues des processus informatiques*

acquisition notamment l'implication du DSI lors de la phase de due diligence ou bien l'anticipation et la préparation au plus tôt du plan d'intégration.

L'un des points importants lors de la fusion est de sécuriser le « day one » sur le plan technique et veiller à soutenir les personnes clés de l'organisation lors de la phase critique des 100 jours suivant la signature de la fusion. Pour conclure, le principal objectif est de se projeter vers l'avenir et d'éviter les conflits internes.

**Landwell & Associés – Régis Carral**

Les fusions-acquisitions sont des opérations complexes nécessitant de maîtriser ou d'acquérir un réel savoir faire juridique. Les enjeux IT sont inclus dans ce processus et nécessitent une attention particulière. Les risques peuvent concerner des problématiques de droit d'auteurs, de contrat de licences applicatives, de maintenance logicielle ou



encore de renégociation des contrats d'externalisation. Le périmètre des obligations juridiques est vaste et selon Régis Carral, Avocat et Associé au sein du cabinet Landwell & Associés, la principale difficulté est de pouvoir déchiffrer les réels besoins des DSI afin de pouvoir établir les contrats adéquats.

***Il faut éviter les surprises post-deal***

A la question quels sont les facteurs clés de succès d'une fusion, il nous a confirmé la nécessité de réaliser une analyse systématique du Système d'Information. « Il faut éviter les surprises post-deal ». Cela se traduit par la création de data room et la participation des juristes lors de la phase de due diligence. Bien souvent ces étapes préliminaires sont oubliées ou incomplètes. Elles sont pourtant les garantes de la réussite de ce type d'opérations.



*Jean-François Ruiz, Directeur Adjoint de la rédaction de 01 Informatique, animait les débats*



## ***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](mailto:association@msit.org)

## ***Conception et réalisation***

Desgranges Jean-Philippe

Potier Nicolas

Grunchec Raphaël

Lahoud Charbel

Bonnet Raphaël

Sellem Benjamin

Suppervielle Stéphane

Rocha Miguel

Hadidane Hanane

... de la promotion 2008

## ***Remerciements***

### **Aux intervenants de la table ronde :**

#### **Régis Carral**

*Avocat - Associé - Landwell & Associés*

#### **Vincent Demuyère**

*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 looss**

*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**