

Aborder l'intégration avec réalisme dans un contexte de fusion-acquisition...

ou comment ne pas déraiper en intégrant de nouvelles sociétés.



par Bruno Labidoire,
Directeur Technique - Informatica

Augmentation des ventes croisées, économies d'échelle, « synergies », intégration verticale, gain de parts de marché, diversification géographique, réductions d'impôts... tels sont les bénéfices attendus des activités de fusion-acquisition dans une économie mondialisée. En fait, les fusions-acquisitions sont devenues une pratique stratégique courante dans la plupart des secteurs d'activité : transport aérien, banques, services financiers, industrie high-tech, télécoms...

La consolidation des systèmes sous-jacents et des données qu'ils contiennent est souvent le facteur décisif pour concrétiser les promesses et les résultats espérés lors d'une fusion. Accenture estime que dans 60 % des transactions post-fusion, la dimension informatique est un élément clé pour matérialiser les synergies attendues ¹.

Examinons de plus près le rôle que jouent l'intégration et la qualité de données avant une acquisition, tout au long du cycle d'audit des risques mené en amont, et enfin, les années qui suivent la fusion au sein de la nouvelle société ainsi constituée.

Période de «due diligence*» et planification

Avant l'acquisition, les dirigeants, banquiers et avocats ont besoin de pouvoir accéder rapidement aux principales données opérationnelles et financières. Ces données sont indispensables pour évaluer si la transaction en vaut ou non la peine, et pour définir les termes de l'accord. Souvent, les rapports et les tableaux standards ne suffisent pas. L'équipe en charge de la transaction a besoin des données détaillées résidant dans les systèmes pour mener à bien son évaluation. Certaines entreprises dépensent des millions d'euros dans le seul cadre de la phase d'audit à mener en amont. Accélérer ce processus en accédant plus rapidement à des données plus précises peut se traduire par d'énormes économies, même si l'affaire n'est pas conclue.

Les DSI et les responsables informatiques ont également besoin d'avoir, le plus tôt possible, une visibilité sur les systèmes et les données de façon à évaluer l'effort global que demandera l'intégration. L'accès aux données leur permet de fournir aux dirigeants, un état du système

¹ Gary A. Curtis and Ravi Chanmugam, "Reconcilable Differences: IT and Post-merger Integration," Outlook 2005, Number 2.

* La période de « due diligence » est une phase d'audit effectuée en amont d'une transaction, afin d'identifier et de valoriser les différents risques afférant à une transaction.

d'information, de définir un plan d'intégration avant toute signature et de s'assurer qu'ils pourront tenir la promesse faite aux actionnaires.

L'accès natif à une grande diversité de sources de données est critique pour accélérer ces processus. Coder des programmes à la main pour accéder aux sources de données existantes peut prendre des semaines alors que les outils d'intégration de données actuels, dotés d'une large connectivité préconfigurée, permettent d'extraire les données en quelques heures.

L'utilisation d'outils de profilage de données (ou profiling) peut également aider les équipes à avoir une vision exacte de la structure des données et des problèmes de qualité qu'il faudra résoudre une fois que le projet d'intégration sera lancé. Grâce à ces outils, les responsables informatiques peuvent mieux appréhender le temps et les ressources dont ils auront besoin.

Consolidation du reporting financier

Après une fusion, le premier projet inscrit à l'agenda du DSI est la consolidation du reporting financier des entités fusionnées. Ils ont rarement plus d'un trimestre pour mener cette tâche à bien. Généralement, pour tenir ces délais serrés, ils construisent un data warehouse où les données des différents systèmes financiers sont réunies, moins consommateur de temps que de consolider les systèmes eux-mêmes. Les rapports et états financiers de la nouvelle entité sont produits à partir de ce data warehouse.

Les outils d'intégration et de qualité de données jouent à nouveau un rôle essentiel, en permettant une implémentation rapide du data warehouse financier. Il faut d'abord accéder aux données issues des divers systèmes sources, puis les transformer selon les règles appropriées. Il faut également les nettoyer de façon à garantir leur exactitude et permettre qu'elles puissent être rapprochées et validées. Compte tenu de la sévérité des règles d'audit et des examens approfondis dont les données feront l'objet, les états financiers ne peuvent comporter aucune erreur. L'utilisation des bons outils d'intégration et de qualité de données peut, non seulement, accélérer de façon spectaculaire le nettoyage et la consolidation des données de reporting financier, mais aussi, réduire les risques de façon significative. Les outils avancés documentent automatiquement l'origine des données et les modifications qui leur ont été apportées, permettant ainsi aux équipes de fournir des éléments de vérification satisfaisant aux exigences des audits de conformité les plus rigoureux.

Efficacité du back-office

A mesure que les synergies métiers se mettent en place, renforcer l'efficacité du back-office devient une nécessité. C'est une tâche à laquelle les entreprises s'attaquent généralement dans l'année qui suit la fusion ou l'acquisition. Un des projets les plus courants consiste à consolider les données de référence (ou MDM, pour Master Data Management) relatives aux fournisseurs. En ayant une visibilité sur l'ensemble des relations avec chaque fournisseur, les responsables des achats et les financiers peuvent négocier des prix et des conditions plus avantageux, s'assurer que les remises groupe sont appliquées, profiter des remises sur les achats en volume, et d'une manière générale, mieux contrôler les comptes fournisseurs.

De même, la consolidation des données de référence concernant les clients est souvent lancée assez tôt, avec pour premier objectif tactique d'améliorer le traitement des comptes clients. L'organisation consolide dans une liste unique, l'ensemble des clients et identifiants clients de

toutes les business units, ce qui permet au département financier de vérifier que les factures et les règlements sont correctement traités.

Qu'il s'agisse des fournisseurs, clients, produits ou salariés, la gestion des données de référence est une tâche considérable dans toutes les entreprises. Il faut extraire les données des divers systèmes sources, les nettoyer, les consolider dans un enregistrement de référence, puis re-synchroniser l'ensemble des systèmes opérationnels et de reporting. Ici encore, les outils d'intégration et de qualité de données ont un rôle critique en accélérant la réalisation des projets de MDM et en permettant de répéter les processus de MDM autant que de besoin.

Fidélité client et vente croisée

Rationaliser la gestion des comptes clients n'est qu'un des avantages du MDM. Son impact sur le chiffre d'affaires peut être très significatif. La possibilité de développer des ventes croisées de produits et de services sur les bases clients des entités fusionnées est souvent la première motivation des opérations de fusion-acquisition. La vue unique du client, obtenue grâce au MDM, permet aux équipes de vente et de marketing d'analyser le profil et l'historique du client et de lui faire des offres mieux ciblées aboutissant à des revenus supplémentaires.

Si l'accent est souvent mis sur les opportunités de vente croisée, le MDM est aussi une arme efficace pour limiter la perte de clients, qui augmente naturellement pendant les périodes mouvementées de fusion-acquisition. Grâce à une meilleure visibilité sur ses clients, l'entreprise peut lancer des programmes de fidélisation contribuant à réduire ce risque.

A mesure que le périmètre du MDM s'étend pour atteindre ces différents objectifs, il devient nécessaire d'ajouter des données supplémentaires et de synchroniser de nouveaux systèmes. Avec les outils avancés d'intégration et de qualité de données, il est très facile de réutiliser et d'étendre la logique existante pour prendre en charge ces nouveaux besoins.

Consolidation d'ERP

Un des projets les plus complexes que les entreprises mettent en place après une fusion-acquisition est la consolidation des systèmes ERP. C'est un processus de longue haleine et qui souvent ne démarre que des années après la fusion. Pour rationaliser les opérations, en améliorer la cohérence et réduire les dépenses informatiques, les entreprises doivent consolider plusieurs systèmes – souvent des dizaines – sur un seul, ou un tout petit nombre de systèmes.

Migrer et consolider les données des anciens systèmes vers le(s) nouveau(x) est une tâche gigantesque mais dont l'importance est souvent sous-estimée – ce qui conduit à des retards d'exécution et à des promesses non tenues. Des projets de consolidation d'ERP de plusieurs années et de millions d'euros ont été retardés, voire arrêtés par des problèmes de migration de données. En planifiant correctement les migrations de données et, en investissant dans des technologies d'intégration et de qualité de données indépendantes des fournisseurs de systèmes, les départements informatiques peuvent réduire ce risque et délivrer aux départements métiers, les bénéfices attendus de la consolidation.

Conclusion

Une période de fusion-acquisition est une phase complexe et risquée dans la vie d'une entreprise. Gardez à l'esprit la statistique du Boston Consulting Group (BCG) : 58,3 % des fusions-acquisitions se sont traduites par une perte de valeur pour les actionnaires de l'acquéreur, avec un déficit net de 1,2 % sur toutes les transactions.

Au jeu compliqué des fusions-acquisitions, aucune entreprise ne veut être perdante. Pour relever le défi et délivrer la valeur promise aux actionnaires, les entreprises doivent appréhender le risque dans sa globalité, en accordant une attention toute particulière aux données. Les problèmes liés aux données ont causé bien des dérapages. En les attaquant de front et en s'appuyant sur des outils d'intégration et de qualité de données pour accélérer et maîtriser le processus d'intégration, les entreprises qui engagent des fusions ou des acquisitions peuvent réduire significativement les risques, atteindre leurs objectifs et ne pas sacrifier la performance de l'entreprise dans une fusion bâclée.

POUR ALLER PLUS LOIN

Pour en savoir plus sur Informatica et sa plate-forme d'intégration de données, visitez le site www.informatica.com/fr ou appelez le 01 41 38 91 93.

A PROPOS D'INFORMATICA

Informatica est le leader des fournisseurs indépendants de logiciels et des services d'intégration de données. Les produits Informatica permettent aux entreprises de tirer davantage de valeur de leurs informations en intégrant toutes leurs sources de données. Des milliers d'entreprises dans le monde s'appuient sur Informatica pour réduire les coûts et les délais de réponse à leurs besoins d'intégration et de qualité de données, quelles qu'en soient l'échelle et la complexité.

INFORMATICA
The Data Integration Company™

Informatica France : Immeuble Le Linéa, rue du Général Leclerc - 92047 Paris La Défense Cedex (France)
Tél. : + 33 1 41 38 92 00 – Fax : + 33 1 41 38 92 01 – www.informatica.com/fr
Siège international : 100 Cardinal Way, Redwood City, CA 94063 (USA)
Tél. : + 1 650 385 5000 Fax : + 1 650 385 5500 N° Vert USA : + 1 800 970 1179 www.informatica.com

Présence internationale :

Allemagne • Amérique du Sud • Autriche • Australie • Belgique • Canada • Espagne • États-Unis • France • Italie • Inde • Japon • Pays-Bas • Portugal • Royaume-Uni • Singapour • Suisse

© 2008 Informatica Corporation. Tous droits réservés. Imprimé en France. Informatica, le logo Informatica et Informatica Identity Resolution sont des marques commerciales ou des marques déposées d'Informatica Corporation aux États-Unis et/ou dans d'autres pays. Les autres noms de sociétés ou de produits cités sont la propriété de leurs détenteurs respectifs et peuvent avoir fait l'objet d'un dépôt de marque.