

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Stratégie d'intégration IT post fusion-acquisition :

Comment les entreprises peuvent-elles combiner leurs capacités digitales afin d'augmenter leur croissance et créer de la valeur ?

Mémoire présenté par :

Pauline JAUMAIN

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2020-2021

Promoteur :

Marie-Isabelle MUNINGER

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Stratégie d'intégration IT post fusion-acquisition : Comment les entreprises peuvent-elles combiner leurs capacités digitales afin d'augmenter leur croissance et créer de la valeur ?

Mémoire présenté par :
Pauline JAUMAIN

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2020-2021

Promoteur :
Marie-Isabelle MUNINGER

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Je tenais à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé de près comme de loin à la rédaction de ce mémoire.

En premier lieu, un tout grand merci aux experts interrogés : Monsieur Dolphin, Monsieur Servais, Monsieur Heymans, Monsieur Haffner et Monsieur Loozen. Merci pour le temps qu'ils m'ont accordé lors des entretiens, pour avoir répondu à mes questions et partagé leurs connaissances et leur expérience. Ils ont été d'une grande aide dans l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie également l'ensemble de l'équipe de PwC Belgium pour m'avoir accueilli chaleureusement et permis de réaliser mon stage dans les meilleures conditions possibles.

Ensuite, je tenais à remercier l'ensemble des professeurs de l'ICHEC Brussels Management School pour leur bienveillance, leur disponibilité et leur aide précieuse durant tout mon parcours académique.

Je remercie aussi Madame Hudlot, ma professeur relais, pour son suivi au travers des différents séminaires.

J'adresse mes remerciements à ma promotrice, Madame Muninger, pour ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion et structurer mes idées.

Merci à Jézabel et Anthony pour leur relecture attentive de ce mémoire.

Enfin, merci à mes parents et à ma sœur pour leur soutien inestimable et leurs encouragements constants malgré la distance.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, JAUMAIN, Pauline, Master 2, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
1. Contexte général.....	1
2. Plan de la recherche.....	2
Partie 1 : Revue de la littérature	3
1.1. Les stratégies de Fusion et Acquisition.....	3
1.1.1. Qu'entend-t-on par Fusion et Acquisition ?.....	3
1.1.2. Les différents types de F&A	4
1.1.3. L'adéquation avec l'entreprise cible	5
1.1.4. Comparaison avec la croissance interne.....	6
1.1.5. Comparaison avec un « carve out ».....	7
1.1.6. Les différentes étapes d'une F&A.....	8
1.1.7. Focus sur l'étape d'intégration post F&A.....	9
1.1.8. Les stratégies d'intégration technologique.....	10
1.1.9. Le rôle de l'IT dans l'intégration post F&A.....	13
1.1.10. Les motivations des F&A d'un point de vue IT.....	15
1.2. Les capacités numériques.....	16
1.2.1. Quelques définitions	16
1.2.2. La transformation digitale.....	20
1.2.3. Les moteurs de la transformation digitale.....	22
1.2.4. La technologie comme levier principal au vu du contexte actuel.....	22
1.2.5. Le gaspillage informatique et le lean management.....	24
Partie 2 : Démarche empirique	27
2.1. Méthodologie	27
2.1.1. Analyse du problème	27
2.1.2. Objectifs de la recherche	28
2.1.3. Sous questions de la recherche	28
2.1.4. Démarche utilisée	29
2.1.5. Traitement et analyse des données récoltées	31
2.1.6. Critères de scientifcité	31
2.1.7. Échantillon	32
2.1.8. Motivations et Apports	33
2.1.9. Limites du mémoire	34
2.2. Analyse des risques technologiques rencontrés par les entreprises lors d'une intégration post F&A	36
2.2.1. Le manque de prise en considération des outils informatiques.....	37

2.2.2.	Le manque de collaboration entre les entreprises fusionnées.....	38
2.2.3.	Satisfaire les attentes des parties prenantes.....	38
2.2.4.	Le manque de standardisation	41
2.2.5.	Le défi de la gestion des actifs	43
2.2.6.	Intégrer, transformer, supprimer ?.....	44
2.2.7.	La migration et l'intégration des données	47
2.2.8.	Le cloud	50
2.2.9.	Le manque de conformité.....	51
2.2.10.	Le manque de sécurité.....	53
2.2.11.	Le coût de la transition	54
2.2.12.	Le délai de mise sur le marché.....	55
2.2.13.	Le défi des compétences humaines.....	55
2.2.14.	L'aspect légal et compliance	57
	Partie 3 : Préconisations d'un point de vue stratégique	60
3.1.	Les étapes à suivre pour une intégration IT post F&A réussie	60
3.1.1.	Etape 1 : Comprendre les objectifs et la place de la technologie au sein de la société.....	61
3.1.2.	Etape 2 : Planifier la stratégie	66
3.1.3.	Etape 3 : Mettre en place la bonne stratégie	70
3.1.4.	Etape 4 : Implémenter et manager la disruption numérique	75
	Conclusion générale	81
	Bibliographie	82
	Sources écrites.....	82
	Articles de revue ou de journal	82
	Ouvrages.....	85
	Communications à une conférence.....	87
	Actes d'un colloque	87
	Syllabus.....	87
	Encyclopédies	87
	Sites web	87
	Sources orales.....	92
	Entretiens	92
	Annexes.....	93

FIGURES

Figure 1 : Définitions de l'informatique, du numérique et d'un système d'information.....	16
Figure 2 : As-is Vs To-be	64
Figure 3 : IT roadmap	78

TABLEAUX

Tableau 1 : Les différentes stratégies d'intégration.....	11
Tableau 2 : Le rôle de l'IT lors d'une intégration.....	13
Tableau 3 : Récapitulatif des entretiens.....	33

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

Nous avons utilisé un certain nombre d'abréviations et d'acronymes tout au long de cette recherche. Afin d'en faciliter la lecture, nous les avons repris dans le tableau suivant.

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
API	Application Programming Interface
BU	Business Unit (unité d'affaires)
CAPEX	Capital Expenditure (dépenses en capital)
CFO	Chief Financial Officer
CDO	Chief Data Officer
CIAM	Customer Identity Access Management
CIO	Chief Information Officer
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CRM	Customer Relationship Management
CX	Customer Experience
DD	Due Diligence
DPO	Data Protection Officer
ERP	Entreprise Ressource Planning
ESN	Entreprise de Services Numériques
F&A	Fusions et Acquisitions
IaaS	Infrastructure As A Service
IoT	Internet of Things
IT	Information Technology
IO	Infrastructure Optimization
KPI	Key Performance Indicator
KYC	Know Your Customer
OT	Operational Technology
PaaS	Platform As A Service
PMI	Post Merger Integration (Intégration post fusion)
PRA	Plan de Reprise d'Activité
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
RH	Ressources Humaines
ROI	Return On Investment
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SaaS	Software As A Service
SI	Système d'information
TCO	Total Cost of Ownership
TSA	Transition Service Agreement
UI	Interface utilisateurs

INTRODUCTION

1. CONTEXTE GÉNÉRAL

Les fusions, les acquisitions et l'évolution rapide des technologies ont rajouté de la complexité à la conduite des affaires dans une économie mondiale (Ibrahimi et Taghzouti, 2014, p.99). À un rythme croissant, les entreprises fusionnent pour divers motifs : stratégique, financier et managérial (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin et Regner, 2017, p.342).

Toutefois ces sociétés subissent « de nombreux changements (...) puisque toute acquisition ou fusion implique une réorganisation majeure et une intégration, partielle ou complète » (Evrard Samuel, 2003, p.41). Par ailleurs, l'intégration peut poser des problèmes d'adaptation stratégique et organisationnelle et une mauvaise intégration peut entraîner l'échec des fusions-acquisitions (F&A) d'entreprises (Meir et Schier, 2019, p.218).

L'un des problèmes rencontrés lors de l'intégration, reste la difficulté de fusionner des infrastructures informatiques très différentes dont beaucoup comprennent des centaines de systèmes hérités. Les systèmes hérités qui se trouvent au cœur des infrastructures informatiques des entreprises ne peuvent pas être facilement intégrés aux nouvelles technologies, ni les systèmes existants facilement remplacés (Fléchard, 2020).

Cependant, l'intégration des outils technologiques est bien souvent négligée lors la planification de la stratégie post F&A. En effet, les parties prenantes se concentrent principalement sur les facteurs financiers et opérationnels. Pourtant, il est primordial de prendre la technologie en compte. En effet, dans l'environnement actuel, les entreprises ne peuvent pas être compétitives avec des infrastructures informatiques incohérentes et non connectées. De plus, les clients attendent de plus en plus des réponses rapides, une gestion proactive et des produits/services adaptés à leurs besoins spécifiques (Evrard Samuel, 2003, p.145).

Par ailleurs, une mauvaise gestion des systèmes informatiques peut entraîner une augmentation des coûts de maintenance, un processus d'intégration long et fastidieux, des problèmes d'efficience et de synergies au niveau opérationnel et un manque d'agilité pour répondre à de nouveaux défis. Il est donc primordial de prendre des décisions relatives au maintien ou au remplacement des systèmes informatiques (Combes et Lethielleux, 2006, p. 188).

Enfin, les solutions d'intégration des infrastructures informatiques doivent être souples et évolutives pour soutenir la croissance, tirer parti des investissements informatiques existants et relier les processus commerciaux uniques de l'entreprise (Fléchard, 2020).

2. PLAN DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette recherche vise à identifier la stratégie adéquate à adopter afin de permettre aux entreprises fusionnées d'intégrer aux mieux leurs systèmes informatiques. Nous cherchons donc à comprendre : « Comment les entreprises peuvent-elles combiner leurs capacités digitales afin d'augmenter leur croissance et créer de la valeur ? ».

Afin de mieux comprendre le contexte et les enjeux, nous avons réalisé une revue de la littérature dans la première partie de ce travail. Celle-ci nous a permis d'exposer les principaux éléments connus sur le sujet et développés par les auteurs. Nous avons choisi de développer deux volets théoriques : le premier portant sur les stratégies de F&A et le second sur les capacités numériques.

Notre sujet de mémoire étant exploratoire et visant à comprendre un phénomène, nous nous sommes dès lors dirigés ensuite vers des entretiens semi-directifs de type qualitatif. Cette méthode de recherche descriptive nous a permis d'aller plus en profondeur en nous concentrant sur des expériences vécues sur le terrain. Dans le cadre de notre recherche, nous avons jugé utile de choisir un échantillonnage non probabiliste raisonné. Les participants ont été sélectionnés en fonction de leurs connaissances du sujet étudié. Nous avons choisi d'interroger des experts dans le domaine de la consultance ayant de l'expérience en termes d'intégration IT post F&A afin de récolter leurs avis et leurs conseils. Cette méthodologie a été explicitée dans la seconde partie de ce travail.

Sur base des entretiens et des apports des experts, nous avons réalisé une analyse des risques technologiques fréquemment rencontrés par les entreprises lors d'une intégration post F&A. Nous avons pu identifier et expliquer les principaux obstacles rencontrés sur le terrain tels que le manque de prise en considération des outils technologiques dans le processus d'intégration, le manque de standardisation et de conformité, la gestion des logiciels et de leur licence, la migration tumultueuse des données, le respect de règles juridiques, le manque de sécurité, le délai et le coût d'une telle opération et les compétences du personnel qualifié. Ceci nous a permis de mettre en lumière une série de défis dont les entreprises doivent pouvoir tenir compte au moment de la planification de leur stratégie d'intégration IT post F&A.

Enfin, dans la troisième et dernière partie, nous avons clôturé ce travail par une série de recommandations stratégiques mettant en avant les bonnes pratiques à adopter ainsi que les étapes à suivre pour réaliser une intégration IT réussie. Cette dernière débute par une bonne compréhension de l'état actuel de la technologie au sein des deux entreprises au travers d'une analyse « As-Is ». L'entreprise doit pouvoir ensuite définir clairement ses besoins et ses ambitions lors d'une analyse « To-Be ». Dans la planification de sa stratégie, l'entreprise réalise alors, une « Gap Analysis » suivie d'une « Roadmap » lui indiquant le cheminement à suivre pour aboutir à une conclusion positive.

PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. LES STRATÉGIES DE FUSION ET ACQUISITION

1.1.1. QU'ENTEND-T-ON PAR FUSION ET ACQUISITION ?

La fusion ou l'acquisition d'entreprises est un processus complexe qui nécessite d'être expliqué et compris avant toute chose. Dès lors, nous allons définir dans cette section ce que sont les fusions et les acquisitions et expliciter les différentes formes qu'elles peuvent revêtir.

Les fusions & acquisitions (F&A) constituent l'un des modes de développement les plus répandus dans la stratégie des entreprises ayant pour objectif de croître et/ou d'améliorer leur performance globale (Aribou, 2000, p.123, Meier et Schier, 2019, p.7). En effet, les entreprises performantes recherchent toujours des moyens de mettre à jour leur portefeuille d'activités pour protéger les marchés existants et pénétrer de nouveaux marchés (Kipping, 2010, p. 14). Comme définit par le site Investopedia (2015), une acquisition correspond au rachat d'une organisation par une autre organisation, alors qu'une fusion est la décision mutuellement consentie par des organisations de partager leur possession.

Selon Johnson *et al.* (2017, p.342) les motivations stratégiques des F&A visent globalement à améliorer la situation de l'organisation. Il existe cependant 3 grands types de motivations qui permettent de justifier les fusions et acquisitions : les motivations stratégiques, les motivations financières et les motivations managériales. Dans les motivations stratégiques on retrouve :

- ❖ L'extension : Les F&A peuvent être utilisées pour étendre le périmètre d'une organisation en termes de géographie, d'offres ou de marchés
- ❖ La consolidation : Les F&A peuvent être utilisées pour renforcer la position d'une organisation au sein de son industrie. Cela peut ainsi avoir plusieurs effets bénéfiques. Tout d'abord, cela permet d'accroître le pouvoir de négociation en réduisant la concurrence. Ensuite, la consolidation de deux concurrents peut se traduire par une meilleure efficience, grâce à la réduction de capacités devenues excédentaires ou au partage de certaines ressources, comme par exemple les frais de fonctionnement du siège ou les réseaux de distribution. Enfin, le surcroît de volume de production permet de bénéficier d'économies d'échelle et d'obtenir des coûts d'approvisionnement plus faibles.
- ❖ Les capacités : Les F&A permettent d'augmenter les capacités d'une organisation. Ainsi, plutôt que de concevoir des nouvelles technologies en interne, elles préfèrent souvent racheter les entreprises qui les ont déjà élaborées afin de pouvoir les incorporer dans leur propre portefeuille de ressources et compétences. Par ailleurs, l'intérêt pour le *knowledge management* « remet au goût du jour les problématiques liées à la gestion et à la préservation des connaissances dans le cadre d'opérations de

F&A » (Sargis, 2004, p.85) et permet le transfert des connaissances entre les entreprises (Aribou et Outmane, 2015, p.8).

Cependant l'une des énigmes persistantes entourant les activités de F&A est leur propension à l'échec. En théorie, une F&A apporte une valeur ajoutée de multiples façons : soit en créant des économies d'échelle ou de gamme, soit en produisant des gains d'efficacité techniques, allocatifs, productifs, dynamiques, ou transactionnels dans l'entité fusionnée ou acquéreuse (Garrie et Griver, 2014, p.25). Néanmoins, la plupart des recherches dans ce domaine n'ont pas réussi à mettre en évidence la valeur ajoutée des activités de F&A, que ce soit en termes de gains des actionnaires ou de gains intangibles (Ibrahimi et Taghzouti, 2014, p.99).

Non seulement les F&A n'apportent pas de valeur ajoutée, mais elles entraînent souvent des pertes importantes pour les entités qui fusionnent ou acquièrent (Barabel, Schier et Teboul, 2010, p.28). Ainsi, alors que l'objectif apparent d'une F&A est de devenir plus performant, la réalité est tout autre. Les raisons des échecs des F&A sont multiples. Elles peuvent être stratégiques, politiques, culturelles ou managériales (Ibrahimi et Taghzouti, 2014, p.107).

1.1.2. LES DIFFÉRENTS TYPES DE F&A

Dans cette section, nous allons passer en revue les différents types de F&A. D'après le site du Corporate Finance Institute (2021), ceux-ci se distinguent en fonction du domaine d'activité de l'entreprise cible et celle de l'entreprise acquéreuse. Il existe cinq catégories ou types fondamentaux de fusions (Barabel *et al*, 2010, p.28, Miklitz et Buxmann, 2007) :

- ❖ La fusion horizontale : Il s'agit d'une fusion entre des entreprises qui sont en concurrence directe les unes avec les autres en termes de lignes de produits et de marchés et dont le but est d'augmenter le pouvoir de marché dans une spécialisation.
- ❖ La fusion verticale : Il s'agit d'une fusion entre des entreprises qui se trouvent le long de la même chaîne d'approvisionnement et dont le but est de contrôler la chaîne économique, des matières premières au produit fini.
- ❖ La fusion d'extension de marché : Il s'agit d'une fusion entre des entreprises de différents marchés qui vendent des produits ou des services similaires.
- ❖ La fusion axée sur l'extension des produits : Il s'agit d'une fusion entre des entreprises présentes sur les mêmes marchés et qui vendent des produits ou des services différents mais connexes.
- ❖ La fusion conglomérée : Il s'agit d'une fusion entre des entreprises exerçant des activités commerciales non liées. Ce type de fusion est généralement motivé par une stratégie de diversification ou d'expansion visant à réduire la dépendance vis-à-vis de certains secteurs d'activité ou à saisir des opportunités sur de nouveaux marchés.

Outre les types de F&A susmentionnés, la taille relative des entreprises impliquées dans la transaction a une influence significative sur la stratégie d'intégration. On distingue deux types de fusions : la fusion égalitaire et la fusion-absorption. Dans le cadre d'une prise de contrôle où une entreprise domine l'autre, la portée des décisions est plus limitée que dans une

« fusion entre égaux ». Si la stratégie d'entreprise du partenaire dominant est axée sur l'acquisition répétée de petites entreprises, la domination est même renforcée (Miklitz, Buxmann, 2007).

Par ailleurs, les objectifs des entreprises peuvent différer. On distingue en premier l'acquisition-agréation qui est un mode de transformation qui permet aux entreprises d'atteindre une taille importante ou de disposer d'une position significative sur son marché, grâce à l'acquisition d'une entreprise complémentaire. Ce mode de transformation contribue donc à l'apparition d'entreprises de plus grande taille et plus à même d'investir, d'innover et de s'internationaliser. En revanche, l'acquisition-innovation est un mode de transformation qui permet à l'entreprise de booster ses activités de R&D interne, de renouveler ou de repositionner son offre de produits, voire de rattraper un retard technologique, grâce à l'acquisition d'une entreprise innovante (par exemple des start-ups). Cette méthode permet de contribuer à créer des entreprises plus innovantes et donc plus compétitives (BPI, 2015, p.21).

1.1.3. L'ADÉQUATION AVEC L'ENTREPRISE CIBLE

Après avoir listé les différents types de F&A, nous allons voir dans cette partie dans quelle mesure l'entreprise cible est en adéquation avec la société acquéreuse. Selon Johnson *et al.* (2017, p.346), il y a deux critères principaux à appliquer : l'adéquation stratégique et l'adéquation organisationnelle.

- ❖ Adaptation stratégique : Il s'agit de la mesure dans laquelle l'entreprise cible renforce ou complète la stratégie de l'entreprise acquéreuse. La concordance stratégique se rapporte aux motifs stratégiques initiaux de l'acquisition : extension, consolidation et capacités (cf. supra p.3). Les dirigeants doivent évaluer très soigneusement la concordance stratégique. Le danger est que les synergies potentielles dans les F&A soient souvent exagérées afin de justifier des prix d'acquisition élevés. En outre, les synergies négatives entre les entreprises concernées sont facilement négligées lorsque le passage d'un modèle d'entreprise à un autre entraîne une destruction de valeur.
- ❖ Adaptation organisationnelle : Il s'agit de l'adéquation entre les pratiques de gestion, les pratiques culturelles et le personnel entre la cible et les entreprises acquéreuses. De grandes disparités entre les deux sont susceptibles de causer des problèmes d'intégration importants. Les acquisitions internationales peuvent être particulièrement sujettes à des inadaptations organisationnelles en raison des différences culturelles et linguistiques entre les pays. Néanmoins, l'ampleur du choc culturel réel est déterminée par le degré d'intégration visé.

D'après SiaPartners (2021), les principaux défis rencontrés en amont de l'acquisition sont l'évaluation des risques financiers et opérationnels. Ceux-ci sont adressés lors d'un audit financier avant l'acquisition (due diligence financière).

L'évaluation des risques non financiers sont évalués durant la due diligence stratégique qui a pour objectif de valider le fait que le marché, les clients visés et le positionnement de la cible sont cohérents avec les objectifs de l'acquéreur. De plus, des audits réglementaires sont menés afin de s'assurer que les normes sont respectées par la cible. C'est durant ce processus que le risque technologique et le risque d'atteinte à un droit de propriété intellectuelle sont couverts par un audit industriel. Enfin, les dues diligences sociales servent à identifier les facteurs humains et sociaux qui pourraient affecter le bon déroulement de l'opération de F&A.

1.1.4. COMPARAISON AVEC LA CROISSANCE INTERNE

Se transformer, c'est se développer pour devenir leader ou gagner du terrain sur le marché. Se transformer, c'est aussi savoir bifurquer, saisir les nouvelles opportunités qui se présentent, se renouveler constamment. En d'autres termes : c'est être capable de se réinventer. Un défi qui se pose à toutes les entreprises, qu'elles soient petites ou grandes.

Nous venons de voir qu'une entreprise peut décider de se développer en externe, par la prise de contrôle d'une autre entreprise, on parle alors de F&A (Coutinet et Sagot-Duvaurox, 2003, p.6). Cependant, il existe d'autres procédés pour se développer.

Comme l'explique Vancea (2010), l'entreprise peut envisager sa transformation comme un processus exclusivement interne ou organique c'est-à-dire en se reposant uniquement sur ses propres ressources matérielles et immatérielles pour investir, recruter et innover. C'est la croissance interne. Cette dernière permet l'augmentation des dimensions et le changement des caractéristiques d'une entreprise en procédant à l'ajout de moyens de production supplémentaires aux installations existantes. Ceci peut se traduire au travers d'investissements en R&D, de l'acquisition en interne de nouvelles compétences, de l'achat de locaux plus spacieux, la mise en place d'un nouveau réseau de distribution, etc. (Manager-go, 2021 ; Investopedia, 2021).

En général, la croissance interne est privilégiée par les dirigeants, car elle est a priori moins coûteuse, moins risquée et moins déstabilisante pour l'entreprise. En effet, ces 3 facteurs jouent en défaveur de la croissance externe (BPI, 2015, p.15).

Cependant, l'inconvénient majeur est que les résultats sont longs à venir. Sans acquérir une société qui possède déjà les savoir-faire, la clientèle ou encore le réseau, il est difficile d'obtenir des résultats sur le court terme. L'investissement à prévoir pour accélérer en interne peut être important couplé d'un ROI positif n'intervenant pas avant plusieurs années. De plus, il n'est pas certain que le plan puisse fonctionner comme prévu. Enfin, dans le cas de certains marchés dont la taille des compétiteurs est un facteur clé de succès, les entreprises ne peuvent se limiter à la croissance organique (Manager-go, 2021 ; L'expert-comptable, 2021).

Bien sûr, une F&A comporte des risques importants et les entreprises hésitent à juste titre à changer les fonctions commerciales qui leur procurent des revenus. Cependant, il existe de

nombreuses raisons, comme expliqué précédemment (cf. supra p.3), pour lesquelles il est plus judicieux de choisir de se développer de manière externe.

Bien que les F&A constituent la forme de coopération la plus intense et la plus risquée sur le plan financier, elles permettent d'acquérir les technologies et les compétences d'une autre société et donc d'obtenir les meilleures performances en peu de temps. Par ailleurs, l'un des objectifs soulevés par ces opérations est de pouvoir empêcher l'entreprise cible de devenir un jour une menace pour la concurrence (BPI, 2015, p.15).

1.1.5. COMPARAISON AVEC UN « CARVE OUT »

Nous venons de voir qu'une entreprise peut décider de se développer de manière interne ou de manière externe. Si elle décide toutefois de se développer de manière externe, il est important de savoir distinguer une opération de F&A d'un « carve out ».

Un *carve out* se définit, d'après Hayes (2020), comme la « cession partielle d'une unité opérationnelle ». Dans le contexte des F&A, il s'agit de la vente ou de la cession d'une unité ou d'une division d'une entreprise. Il s'agit d'une opération très différente de la F&A (qui sont essentiellement des cessions totales ou complètes), car elle est plus complexe et comporte beaucoup plus d'aspects à prendre en compte.

On a généralement l'impression qu'un *carve-out* signifie la vente pure et simple d'une unité ou d'une division commerciale mais ce n'est pas le cas. En effet, l'entreprise qui cède cette unité opérationnelle conserve une participation dans son capital et une part des bénéfices et ce, même après la cession.

Selon Investopedia (2021), il existe deux types de *carve-out* : le *equity carve-out* et le *spin-off*. Nous allons définir ces deux termes pour en saisir la nuance.

L'*Equity Carve-Out* est, comme son nom l'indique (*equity* = capitaux propres), une stratégie qui implique la vente d'actions ou de parts de propriété d'une division ou d'une unité. Ceci permet à l'entreprise de bénéficier d'une rentrée d'argent immédiate. Cette stratégie est souvent utilisée par les entreprises qui prévoient un désinvestissement total à l'avenir, mais qui ont encore besoin de liquidités actuellement pour soutenir leurs activités. Elle peut également être utile pour des entreprises qui ne parviennent pas à trouver un acheteur unique capable d'assumer le coût d'acquisition de l'ensemble de l'entreprise. Enfin, cette stratégie est appliquée pour les entreprises qui ne souhaitent pas céder le contrôle total de l'unité.

La *spin-off*, en revanche, ne consiste pas à vendre uniquement les actions de l'unité commerciale. Elle implique que l'unité commerciale devienne une entreprise autonome ou indépendante, avec ses propres actionnaires et sa propre direction. Toutefois, tout comme dans le cas de l'*equity carve-out*, l'entreprise peut encore avoir une participation au capital qui appartient à la société d'origine dont elle a été scindée. En outre, les actionnaires

proviendront du groupe actuel d'actionnaires de la société mère d'origine, puisque ce sont eux qui ont eu la priorité lors de la scission des actions de la nouvelle société indépendante.

L'intégration des systèmes informatiques aura donc une signification tout autre dépendamment de si on se trouve dans une opération de F&A ou un carve-out. L'informatique jouera un rôle très important dans le carve-out car il faudra vérifier quels systèmes informatiques sont en place et si l'entreprise dispose d'un système de communication opérationnel. La propriété des systèmes informatiques devra également être établie. Appartiendront-ils au propriétaire initial ? Seront-ils inclus dans le contrat ? Ou faudra-t-il mettre en place un nouveau système et même installer de nouveaux logiciels (KPMG, 2021) ?

1.1.6. LES DIFFÉRENTES ÉTAPES D'UNE F&A

Maintenant que nous avons établi la distinction entre la croissance interne et externe, nous allons nous attarder sur le processus de F&A. Ce dernier comprend différentes étapes à respectées selon Weber, Tarba et Oberg (2014). Nous allons les passer en revue. Tout d'abord, on retrouve l'élaboration de la stratégie. Il s'agit d'une étape indispensable puisqu'elle définit ce vers quoi l'entreprise va se porter dans sa recherche afin de réaliser une opération en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

Ensuite, l'entreprise va se lancer dans la recherche de la cible adéquate. L'entreprise va établir une liste de cibles potentielles et les évaluer sur bases de critères bien définis (taille relative, type de clientèle, zone géographique, type de technologie utilisée, part de marché, potentiel technologique, industriel, commercial ou financier, risque financier etc.).

L'entreprise va après procéder aux négociations. Cette étape va définir les conditions économiques de l'opération, les modalités de la prise de contrôle, le prix de la transaction, les garanties offertes à l'acheteur, etc. Par ailleurs, elle va également avoir un impact sur les relations sociales de long terme entre les acteurs de l'acquéreur et ceux de la société cible (Meir et Schier, 2019, p150).

S'ils parviennent à un accord, des documents sont dès lors rédigés et la due diligence peut débuter. Le processus de due diligence est conçu pour identifier les domaines présentant un défi, un coût et une complexité significatifs dans l'union de deux entités par le biais d'une F&A (cf. supra p.5). Si la technologie n'est pas prise en compte dans ce cadre, les entreprises risquent de subir des coûts plus élevés et des retards dans la réalisation du plein potentiel de l'organisation fusionnée (British Computer Society, 2019).

S'ensuit alors la transaction qui est principalement la valorisation de la cible et la détermination précise du rôle du management. Enfin, la dernière étape consiste à planifier l'intégration et ensuite la réaliser. C'est cette dernière étape qui va nous intéresser tout au long de cette recherche. Celle-ci consiste à établir une planification claire et précise et son exécution pour assurer une intégration la plus réussie possible. Pour ce faire, cette planification doit donc porter sur un très large éventail d'aspects de la nouvelle entreprise.

Elle doit définir à quelle vitesse l'intégration sera achevée, quels sont les délais, quelles sont les actions requises et quand elles seront entreprises. Elle doit également aborder la méthode à utiliser pour communiquer les nouveaux objectifs et les nouvelles lignes directrices aux employés. Nous aborderons cette étape plus en détails dans le prochain point.

1.1.7. FOCUS SUR L'ÉTAPE D'INTÉGRATION POST F&A

Machiavel écrivait au XVème siècle : « Il n'y a rien de plus difficile à réaliser, ni de plus enclin à l'échec, ni rien de plus dangereux à gérer, que d'introduire un nouvel ordre des choses. Celui qui l'initie doit faire face à la résistance de tous ceux qui tirent profit de l'ancien système, et ne bénéficie que d'une aide prudente de la part de ceux qui pourraient tirer profit du nouveau système » (cité par Guignard, 2020, para.4).

En effet, fusionner deux entreprises ne consiste pas seulement à additionner des chiffres d'affaires et des parts de marché, mais également à réunir des hommes, des méthodes de travail et des cultures (Evrard Samuel, 2003, p.43). L'intégration post-fusion ou PMI (Post Merger Integration) est le processus par lequel la nouvelle société issue d'une F&A est organisée d'une manière qui libère les synergies potentielles et les économies de coûts qui ont conduit à l'opération initiale (Consultport, 2021).

Cependant, la PMI constitue l'un des processus les plus complexes et les plus problématiques des entreprises aujourd'hui. Elle doit être gérée avec soin pour garantir que les avantages potentiels de la fusion se réalisent (Meier et Schier, 2019, p.218). La capacité des sociétés fusionnées à réaliser l'intégration peut être déterminante dans le succès d'une F&A. Or, cette phase pose d'importants problèmes humains, liés aux différences de cultures organisationnelles entre les partenaires (Pires, 2008). Par ailleurs, il peut y avoir de fortes différences au niveau des systèmes financiers et il se peut que les systèmes informatiques soient incompatibles (Thelisson, 2017, p.74). Si cette phase est si difficile à réaliser c'est parce qu'elle prend en compte des facteurs partiellement aléatoires difficiles à anticiper en amont (Uriot, 2017).

L'intégration est un processus qui est généralement largement sous-estimé et vécu comme une simple gestion de projet. Cependant, il s'agit d'une étape clé avec des enjeux stratégiques importants. En effet, il faut dès le départ penser aux synergies à développer en priorité ainsi qu'à l'organisation cible à mettre en place (Guignard, 2020).

Par ailleurs, d'après Aribou et Outmane (2015, p.8) le transfert et le management des connaissances constituent une dimension essentielle à inclure dans le processus stratégique d'intégration post F&A. Selon ces derniers, la capacité à réaliser ces transferts est à l'origine même des différences entre les entreprises en termes d'efficacité. Ainsi, une entreprise est performante si elle obtient un avantage concurrentiel du fait de la gestion optimale des connaissances stratégiques.

La PMI est un aspect essentiel des F&A et constitue la phase « la plus délicate de l'opération » d'après Kipping (2010, p.14). Elle consiste à combiner les systèmes logistiques-socio-techniques originaux des organisations qui fusionnent en un seul système nouvellement combiné (Bodner et Capron, 2018). Il est aujourd'hui communément admis que la gestion de l'intégration post F&A est le seul véritable facteur-clé du succès d'une F&A (Evrard Samuel, 2003, p.43).

La capacité à extraire de la valeur d'une acquisition dépendra essentiellement de la manière dont elle est intégrée à l'acquéreur. Il est donc essentiel d'adopter la bonne approche en matière d'intégration des sociétés fusionnées ou acquises. L'approche la plus appropriée en matière d'intégration dépend de deux critères clés selon Johnson *et al.* (2017) :

❖ L'étendue de l'interdépendance stratégique

Il s'agit de la nécessité de transférer ou de partager des capacités (par exemple, des technologies) ou des ressources (par exemple, des installations de fabrication). D'après Thelisson (2017, p.73), « le transfert de connaissances dans le cadre d'une fusion acquisition est déterminant du succès de l'intégration post F&A ». L'hypothèse est qu'un transfert ou un partage important par le biais d'une intégration permettra la « création » de valeur à partir de l'acquisition. Bien entendu, certaines acquisitions acquièrent de la valeur uniquement par la propriété d'actifs et il est donc moins nécessaire de procéder à une intégration. Les diversifications non liées ou conglomérales ne peuvent être intégrées qu'au niveau de leurs systèmes financiers.

❖ La nécessité d'une autonomie organisationnelle

L'intégration peut parfois être problématique. En effet, certaines F&A nécessitent un niveau élevé d'autonomie organisationnelle. Mais dans certaines circonstances, c'est le caractère distinctif de l'organisation acquise qui est précieux pour l'acquéreur. Dans ce cas, il vaut mieux apprendre progressivement de la culture distincte, plutôt que de risquer de la gâcher par une intégration précipitée ou trop étroite (Evrard Samuel, 2003, p.43).

1.1.8. LES STRATÉGIES D'INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE

Nous venons de voir que la phase d'intégration est un élément indispensable de tout processus de F&A. Cette PMI nécessite donc d'être planifiée. D'après Schreuder (2013), la formulation de la stratégie d'intégration commence lors de la due diligence. Cette analyse est beaucoup plus détaillée que celle effectuée pour évaluer l'opération, notamment en ce qui concerne les personnes, les processus, la culture et la technologie. Selon Guignard (2020), mener des audits approfondis permet d'appréhender le plus finement possible la cible. Dès la signature, il est important de mettre en place un plan d'action coordonné et rythmé afin d'aller vers un objectif commun et contrôler les risques potentiels.

Les dirigeants de la société acquéreuse et de l'entreprise acquise doivent travailler en partenariat pour déterminer les fonctions à intégrer et celles qui doivent rester indépendantes. Une F&A qui améliore l'accès de l'entreprise aux marchés, aux produits ou aux clients peut être plus avantageuse avec une intégration partielle, en n'incorporant que les parties de l'entreprise qui apporteraient des gains stratégiques convaincants (Meier, 2019). Pour les autres acquisitions, l'indépendance et l'intégration au niveau de l'information financière sont les meilleurs moyens de préserver la valeur de l'opération. En outre, la stratégie d'intégration doit toujours tenir compte de la capacité à absorber le changement (Chandra, Hagen, Miller, Thakkar et Thakur, 2020).

La meilleure façon d'intégrer les systèmes informatiques dépendra du type de F&A et des objectifs commerciaux de l'organisation nouvellement fusionnée (réduire les coûts, assurer la croissance, pénétrer de nouveaux marchés, explorer des synergies) (Bruner, 2004).

D'après Wavestone (2021), la fonction IT un élément indispensable de tout programme d'intégration, pouvant conduire au succès ou à l'échec de celui-ci. En effet, les responsables IT doivent, tout d'abord, sécuriser le rapprochement des deux entités fusionnées et organiser leurs équipes afin d'assurer la continuité de service et le « business as usual ». Ensuite, ils ont également pour but de lancer rapidement les grands programmes d'intégration IT, de soutenir l'intégration auprès des équipes de ventes, RH, marketing, finance etc. Enfin, ces derniers doivent également construire une architecture « durable » dans le temps c'est-à-dire en accord avec les objectifs de croissance de l'entreprise, et s'assurer de la sécurité des nouveaux systèmes informatiques à l'heure où se multiplient les cyber-attaques.

La littérature distingue essentiellement cinq grandes stratégies d'intégration des technologies de l'information dans les projets de F&A (Chandra *et al.* 2020 ; Brunetto, 2006, p. 15 ; Meir et Schier, 2019, p.83 ; Wijnhoven, Stegwee et Spil, 2006 p.3 ; Miklitz et Bruxmann, 2007, p1043 ; Henningsson, 2017, p.5 ; ChiefExecutive, 2018).

Tableau 1 Les différentes stratégies d'intégration

Type d'intégration	Utilisations	Success factors	Risques et éventuels challenges
L'absorption ou « select one »	Généralement choisi lorsque l'acquéreur dispose d'outils et de technologies plus matures que la cible. En conséquence, la compagnie acquéreuse absorbe l'autre compagnie.	*Plan de mise en œuvre détaillé *Conversion ou extraction rapide des systèmes *Mise en œuvre uniforme et cohérente *Elimination immédiate et efficace des biens excédentaires	*Nécessite que les entreprises qui fusionnent, assimilent les données, ce qui est complexe. *Risque de perte d'applications, de fonctionnalités et de personnel de valeur ou de pénalités en cas de résiliation de contrats. *Dilapidation des actifs exploitables *Aliénation des personnes clés *Négligence des synergies possibles

« Best of Breed » (Le meilleur de chacun) ou « Best to show »	Chacune des entreprises réalisent des opérations similaires et ont toutes deux des outils et des technologies matures. Ainsi, les deux compagnies fusionnent pour tirer le meilleur de chacune.	<ul style="list-style-type: none"> *Vision convaincante de la nouvelle organisation *Concentration et engagement des dirigeants *Grande expertise en matière de gestion du changement *Meilleure stratégie pour les organisations de taille et de complexité comparables qui ont des modèles d'entreprise très différents. 	<ul style="list-style-type: none"> *Résistance organisationnelle au changement *Fixation d'objectifs irréalistes *Difficulté de concilier le désir de solutions à long terme et la nécessité d'avantages à court terme *Risques de divisions et de perturbations entre les employés rivaux
La transformation ou « replace all »	Les deux entreprises ont dépassé leur modèle d'exploitation actuel et ont besoin d'un nouveau modèle d'exploitation cible et d'une nouvelle technologie pour faire peau neuve. En conséquent, les deux entreprises fusionnent et se transforment toutes deux.	<ul style="list-style-type: none"> *Collaboration entre les deux entreprises *Engagement à préserver les parties les plus précieuses des deux organisations *Capacité à synthétiser des systèmes disparates 	<ul style="list-style-type: none"> *Problèmes non résolus qui retardent la mise en œuvre *Patchworks de systèmes d'information inefficaces et complexes *Peut prendre beaucoup de temps *La sélection des applications peut être ardue *Manque de familiarité avec les systèmes d'exploitation.
La préservation	Les systèmes informatiques et les organisations ne subissent qu'une intégration minimale. Ainsi, chacune des compagnies ne subit aucun changement et restent telles qu'elles sont.	<ul style="list-style-type: none"> *Protection de l'autonomie dans un large cadre d'entreprise *Participation limitée de la direction, complétée par un suivi opérationnel rigoureux *Option viable lorsque les entreprises sont très différentes et qu'il existe une pression pour achever l'intégration rapidement afin de limiter les perturbations. 	<ul style="list-style-type: none"> *Inefficacité excessive et duplication inutile *Coûts et synergies opérationnelles manquées
Sous-traiter	Lorsque les deux entreprises ont des organisations faibles et que le processus de F&A est rapide, la nouvelle organisation peut tirer profit de l'externalisation des opérations informatiques.	<ul style="list-style-type: none"> *Cela accélérera l'intégration, et si les contrats sont bien rédigés, une grande partie du risque d'intégration peut être répercutée. 	<ul style="list-style-type: none"> *Coûts réels de l'externalisation difficiles à évaluer. *Une personne recrutée à l'extérieur n'aura jamais la même connaissance approfondie des activités principales d'un client qu'une unité informatique interne

1.1.9. LE RÔLE DE L'IT DANS L'INTÉGRATION POST F&A

Les technologies de l'information jouent un rôle essentiel dans l'harmonisation des organisations lorsqu'elles fusionnent. Les membres du conseil d'administration et les actionnaires cherchent à obtenir des rendements rapides des F&A, et doivent donc suivre de près le processus d'intégration (Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, 2020).

Tout domaine d'une entreprise qui peut générer des économies doit être examiné de près, et l'IT offre des avantages à court et à long terme pour créer des connexions, assurer la continuité et réduire les coûts. Le rôle de l'informatique dans une intégration post F&A n'apporte pas seulement des résultats tangibles c'est souvent la différence entre la réussite et l'échec (Chandra *et al.*, 2020).

Tableau 2 Le rôle de l'IT lors d'une intégration

Rôle sur le court terme	Rôle sur le long terme
<p>Synergie</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Intégrer les principales fonctions commerciales et les communications✓ Assurer une expérience client ininterrompue✓ Permettre des fonctions commerciales plus larges	<p>Capacités et modèle opérationnel</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Développer des capacités pour soutenir un modèle commercial intégré✓ Renforcer les capacités pour une croissance planifiée des entreprises✓ Maintenir une infrastructure technologique rentable
<p>Économies de coûts</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Réduire les coûts✓ Définir des projets informatiques pour soutenir les initiatives de réduction des coûts✓ Minimiser les coûts et les risques	

Source: Chandra, S., Hagen, C., Miller, J., Thakkar, T. et Thakur, A. (2016, 10 novembre). *Make Or Break : The Critical Role Of IT In Post-Merger Integration*. Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). Récupéré le 5/5/21 de <https://imaa-institute.org/make-or-break-the-critical-role-of-it-in-post-merger-integration/>

Une acquisition est non seulement une occasion de réaliser des synergies, mais aussi un moment pour un véritable changement. Si l'intégration est bien gérée, elle peut conduire à une véritable transformation. Les technologies de l'information peuvent jouer un rôle essentiel à cet égard, en particulier lorsqu'il s'agit de réaliser des économies, par exemple en réduisant la duplication des applications logicielles et des licences ainsi que les contrats de maintenance et de réseau, en consolidant les centres de données et en éliminant les contrats de télécommunications. Les coûts d'organisation et de soutien diminueront à mesure que les applications et les technologies dupliquées seront retirées et que les rôles inutiles seront mieux définis (Wavestone, 2019, p.28).

En revanche, si tout cela est mal géré, les entreprises perdent des clients et de la capitalisation boursière. Après une F&A, des systèmes, des applications et des ressources disparates sont combinés, et la probabilité de problèmes s'accroît. Les intégrations de technologies de l'information mal exécutées entraînent l'arrêt des ventes et des opérations. Les investisseurs offrent rarement beaucoup de temps avant de s'attendre à des résultats. Si les systèmes de technologie de l'information échouent, les dirigeants et les membres du conseil d'administration seront confrontés à des clients insatisfaits, à un capital de marque endommagé et à des actionnaires en détresse. Enfin, les cadres supérieurs, les conseils d'administration et les actionnaires exigent davantage de leurs organisations informatiques pendant les F&A. Les technologies de l'information non seulement jettent les bases de la nouvelle société, mais contribueront également à maintenir les opérations vitales et les relations avec les clients (Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, 2020).

1.1.9.1. LES SYSTÈMES IT COMME POINT D'ANCRAGE DE L'INTÉGRATION POST F&A

Selon le Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (2020) les systèmes IT jouent un rôle majeur dans plusieurs domaines :

En premier lieu, ils permettent de soutenir l'analyse de rentabilité. L'analyse de rentabilité dépend presque toujours de la réduction des coûts, tant dans l'immédiat qu'à long terme. Les technologies de l'information peuvent y contribuer, car la structure informatique de deux entreprises est combinée en une seule (économies d'échelle).

Par ailleurs, ils permettent de réduire les chevauchements. Les entreprises fusionnées constatent souvent de nombreuses similitudes entre leurs fonctions informatiques. Ainsi, elles peuvent réduire leurs coûts de 10 à 30 % en réduisant leurs portefeuilles et en définissant les aptitudes et les compétences nécessaires pour le futur modèle informatique.

De plus, elles renforcent les capacités à long terme. Les technologies de l'information contribueront à renforcer le modèle opérationnel de la société combinée. Une fois le travail d'intégration à court terme terminé, les technologies de l'information pourront soutenir la croissance prévue de la nouvelle société. Une infrastructure technologique rentable est une condition préalable à la réussite. L'IT peut être le ciment qui lie les entreprises fusionnées en intégrant les principales fonctions commerciales, en améliorant les communications et en garantissant aux clients un service ininterrompu. Ce sont en effet les clients qui décideront en dernier ressort d'accepter ou de rejeter la société fusionnée.

Enfin, elles fournissent une visibilité opérationnelle. L'intégration post F&A est une période d'incertitude pour tous. Les infrastructures d'information, les réseaux sociaux et les portails dédiés aux employés peuvent permettre aux dirigeants de communiquer leurs plans et leurs progrès et de mettre un terme à la propagation de rumeurs inexactes. De cette manière, l'informatique contribue à améliorer le moral et à garantir la productivité dans des circonstances autrement turbulentes.

1.1.1. LES MOTIVATIONS DES F&A D'UN POINT DE VUE IT

Une opération de F&A peut être l'occasion pour les sociétés d'acquérir des compétences informatiques (cf. supra p. 3). En effet, l'acquisition dite « de symbiose » vise à générer des innovations stratégiques, à travers l'organisation particulière de combinaisons de ressources entre les deux sociétés fusionnées (Meier, 2012, p.23).

Comme l'explique la société Deloitte dans le Wall Street Journal (2020), il peut y avoir de multiples motivations pour exécuter des initiatives de transformation majeures tout en intégrant ou en séparant des entreprises lors d'une opération de F&A. Nous allons énumérer dans cette section les principales motivations.

En premier lieu, les compétences informatiques peuvent permettre la consolidation d'un changement. En effet, étant donné le rythme accéléré du changement qui est devenu la norme dans de nombreux secteurs, les F&A peuvent être l'occasion de consolider les efforts. En entreprenant une transformation en même temps qu'une transaction, l'entreprise peut limiter les changements majeurs à une seule période. Le fait de poursuivre les deux à la fois peut motiver les entreprises à se transformer plus rapidement.

Par ailleurs, la consolidation des changements peut permettre aux entreprises de partager les risques liés aux transactions avec les fournisseurs informatiques qui participent à des programmes stratégiques à l'échelle de l'entreprise, comme la consolidation des ERP, où l'on dépend souvent beaucoup de l'aide extérieure. En outre, cela permet de réduire les frais de fonctionnement (OPEX). Le financement de la transformation est généralement plus disponible dans le contexte des opérations de F&A, étant donné l'accent mis sur les projets susceptibles de réduire les dépenses de fonctionnement.

La transformation peut aider les entreprises à s'adapter aux changements de modèles et de stratégies d'entreprise et à mettre en place des processus internes innovants pour soutenir la croissance future. Transformer tout en effectuant des transactions permet de créer une architecture standardisée. La nouvelle base permet de mieux positionner l'entreprise pour qu'elle fasse preuve d'agilité dans les futures activités de F&A, accélérant ainsi les possibilités d'initiatives de croissance même au-delà de la transaction actuelle.

Par ailleurs, elle permet de rationaliser le paysage informatique et réduire la complexité du nombre de systèmes qui doivent être séparés ou intégrés. Ceci peut contribuer à rationaliser considérablement le flux d'informations. Des solutions basées sur le cloud, telles que le SaaS, sont souvent utilisées, ce qui modifie la structure des coûts informatiques, réduit les besoins en investissements et améliore l'évolutivité et le retour sur investissement.

Enfin, les technologies de l'information peuvent s'associer aux fonctions commerciales pour concevoir et réaliser les aspirations de transformation de l'entreprise en utilisant les nouvelles technologies qui rendent les opérations plus efficaces et fournissent de nouvelles perspectives fondées sur les données.

1.2. LES CAPACITÉS NUMÉRIQUES

1.2.1. QUELQUES DÉFINITIONS

Dans cette section, nous allons parcourir un ensemble de définitions relatives aux capacités numériques et utiles pour la bonne compréhension de ce mémoire.

1.2.1.1. L'INFORMATIQUE, LE NUMÉRIQUE, LES SYSTÈMES D'INFORMATION

Figure 1 : Définitions de l'informatique, du numérique et d'un système d'information

	Informatique	Numérique	Système d'Information
Définitions	<i>L'informatique représente la fonction ou le métier qui a pour but de concevoir, développer, intégrer, exploiter et maintenir les solutions matérielles et logicielles, ainsi que fournir l'ensemble des services connexes</i>	<i>Le numérique représente à la fois les informations ainsi que l'ensemble des usages et traitements de ces informations s'appuyant sur un outil informatique en vue d'une finalité métier</i>	<i>Le système d'information représente l'ensemble des ressources internes ou externes – utilisateurs, outils, données – qui contribuent au traitement (numérique ou non) de l'information</i>

Source : Legrenzi, C. (2015). Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques. *Vie & sciences de l'entreprise*, 2(2), 49-76.

1.2.1.2. LA GOUVERNANCE INFORMATIQUE

La gouvernance informatique peut être définie selon Budryk (2019) comme un cadre formel permettant d'assurer que les investissements informatiques contribuent à satisfaire les besoins de l'entreprise. Par ailleurs, c'est un cadre qui garantit que l'infrastructure informatique aide à la réalisation des stratégies et objectifs de l'entreprise. Elle a 3 buts principaux : générer de la valeur commerciale, superviser les performances de gestion et atténuer les risques liés à la technologie de l'information (ITGovernance, 2021).

1.2.1.3. L'ARCHITECTURE INFORMATIQUE

D'après Techno-Sciences (2021), l'architecture est la structure générale d'un système informatique, de l'organisation des différents éléments du système (logiciels et/ou matériels et/ou humains et/ou informations) et des relations entre les éléments. Celle-ci découle d'un ensemble de décisions stratégiques prises durant la conception de tout ou partie du système informatique, par le responsable qui est l'architecte. Son objectif est d'analyser, définir et cadrer l'évolution des systèmes d'information en fonction de la stratégie d'entreprise, des processus métier et des innovations technologiques (Blueway, 2021).

Par ailleurs, la structure d'un système informatique est représentée sous forme de graphiques comme par exemple des organigrammes, des diagrammes de workflow ou des diagrammes entité-relation. Ce diagramme en question peut concerner aussi bien un logiciel qu'une pièce de matériel, un réseau informatique, un groupe de machines, un sous-système, ou encore l'ensemble des dispositifs informatiques d'une entreprise (TechnoSciences, 2021).

1.2.1.4. LES DONNÉES, METADONNÉES ET BASES DE DONNÉES

D'après Mathon (2017, p.85), une donnée est la transcription en langage informatique d'un élément neutre. Selon Techno-Sciences (2021) les données sont, avec les traitements, l'un des deux piliers sur lesquels repose toute méthode en informatique. En effet, les données ont une importance fondamentale dans tous les domaines : aussi bien pour les statistiques, qu'au niveau de comptabilité, en intelligence économique pour l'analyse SWOT, pour les progiciels ou applications d'ingénierie des connaissances (données clients, produits, services essentiellement) et bien d'autres encore.

Les métadonnées ou données de référence sont des données sur des données et permettent en outre de dialoguer avec les décideurs pour définir les exigences, de construire les analyses en appui des décisions, en vue de l'alignement stratégique du système d'information, de dialoguer avec les maîtrises d'œuvre. Les métadonnées sont décrites dans des dictionnaires de données. Il s'agit d'un vocabulaire commun des organisations et d'un outil de dialogue (Techno-Sciences, 2021).

Les bases de données, quant à elles, sont un ensemble structuré de fichiers. Elles se chargent elles-mêmes de créer, de gérer, de mettre à jour ou encore de supprimer des données. Elles effectuent également des recherches parmi les données qu'elles possèdent sur demande de l'utilisateur, et de lancer des applications à partir de ces données (Larousse, 2021 ; LeBigData, 2019).

1.2.1.5. LA MODÉLISATION DES DONNÉES

D'après Van Campenhoudt (2017, p. 41), la modélisation des données est un processus qui permet d'identifier des catégories de données, mais aussi de décrire une structure hiérarchique qui les organise et propose une interprétation des associations, des relations et des contraintes relatives aux données disponibles. Par ailleurs, cette dernière sert à établir des normes et à coder des règles de gestion des données dans l'organisation. L'accent est mis sur le besoin de disponibilité et d'organisations des données et non sur la manière dont celles-ci seront utilisées (Talend, 2020).

Un modèle de données peut prendre la forme d'un diagramme qui illustre les relations entre les données et assurent la portabilité. Il est important de recueillir toutes les relations possibles dans un modèle de données bien que ceci prend énormément de temps. Les modèles bien documentés permettent alors d'identifier les erreurs et de faire les corrections nécessaires avant d'écrire le code (TechTarget, 2016).

1.2.1.6. LES LOGICIELS ET LICENCES

Les logiciels assurent la conversion des données entrées par les utilisateurs. Ils proposent aux utilisateurs des actions à entreprendre et transforment les actions choisies en instructions exécutables par l'ordinateur en combinant les données entrées avec des données préalablement stockées. Par ailleurs, ils mémorisent les résultats de ces actions, les restituent aux utilisateurs sous une forme appropriée et commandent des actions directes sur l'environnement. Ils jouent ainsi un rôle décisif (Horn, 2007, p.5).

Les licences de ces logiciels sont perçues comme un élément stratégique car il en va de la propriété intellectuelle. En effet, leur utilisation par les éditeurs de logiciels, de licences propriétaires limitant le droit d'usage, de copie, de modification et de redistribution des programmes, a permis à bon nombre d'entreprises d'acquérir des positions dominantes sur le marché. Cependant, alors que les logiciels propriétaires traditionnels sont protégés par des licences combinant copyright et clauses restrictives, des logiciels « libres » ont vu le jour. Ceci a créé ainsi un nouveau type de licences combinant le copyright classique à des clauses destinées à garantir l'ouverture du code ainsi que les libertés de copier, modifier, distribuer sans redevance (Muselli, 2004, p. 143 ; Batsale, 2010, p.159).

1.2.1.7. L'ERP

D'après Sylob (2021), un ERP (Enterprise Resource Planning) est un logiciel de gestion qui intègre de nombreuses fonctionnalités afin de gérer l'ensemble des services de l'entreprise comme par exemple : la gestion des stocks, la gestion de la production, le CRM, la comptabilité, la qualité etc. Selon Brunetto (2006, p.7), l'ERP est configuré selon les besoins de l'entreprise.

Par ailleurs, il centralise l'ensemble des flux de fonctionnement de l'entreprise ainsi que l'ensemble des données sur une base unique. Il permet ainsi d'améliorer la prise de décision au sein d'une société. De plus, un ERP apporte généralement une meilleure organisation, une optimisation des temps pour une meilleure rentabilité. Il permet de gagner en productivité d'améliorer les processus, en liant l'ensemble des systèmes d'information d'une entreprise (Meyssonnier, Pourtier, 2006, p.45).

Utilisé par tous les employés, il est au cœur des tâches et objectifs de chacun et représente la colonne vertébrale de l'entreprise d'un point de vue structurel. Grâce aux nombreuses dimensions qu'il recouvre, l'ERP permet à aux entreprises de standardiser et d'homogénéiser ses différents processus. Elles n'ont plus besoin d'investir dans de multiples applications métier, elles bénéficient d'un système unifié (Cegid, 2020).

Selon Besson (2016, p.17) « les ERP représentent l'une des technologies pivots de l'entreprise de demain ». En effet, ces derniers constituent un outil central dans le système d'information de l'entreprise. Toutefois, les difficultés de leur déploiement soulèvent toutefois une interrogation troublante car ils nécessitent une certaine maturité et les compétences

managériales de cette technologie. En effet, il s'agit d'un processus risqué qui peut ne pas produire les effets escomptés.

On distingue deux sortes d'ERP. Parmi eux, les ERP propriétaires édités par des sociétés qui impliquent l'achat d'une licence et les ERP Open-source qui sont gratuits. Une solution open source repose sur l'accessibilité de son code source. Si une entreprise opte pour ce type d'ERP elle sera libre pour modifier son code source. En revanche, un ERP propriétaire est commercialisé sous forme de licence qui définit les limites d'utilisation du logiciel sur une période fixée. Ainsi, l'éditeur propriétaire se charge de la partie technique en assurant les mises à jour et l'évolution de l'ERP. De plus, l'interface graphique, la technologie et les langages utilisés sont propres à chaque éditeur d'ERP. Enfin, ces deux types d'ERP ont leurs avantages et leurs inconvénients. Néanmoins, le choix d'un logiciel doit être fait en fonction des besoins, des ressources et du budget de l'entreprise (Konekt Agency, 2020).

Parmi les principaux ERP, on peut retrouver Zoho, SAP, Sage, Oracle, NetSuite, Cegid, Microsoft Dynamics, Divalto, WaveSoft, Odoo, ou encore Archipelia.

1.2.1.8. LE CLOUD

D'après le National Institute of Standards and Technology (2018), le cloud computing est un modèle qui permet un accès à la demande à un réseau partagé et à un ensemble de ressources informatiques configurables (comme par exemple : des réseaux, des serveurs, du stockage, des applications et des services). Selon le site de Microsoft Azure (2021), le cloud a pour but d'offrir une innovation plus rapide, des ressources flexibles et des économies d'échelle. Par ailleurs, le cloud simplifie la sauvegarde des données, la récupération d'urgence et la continuité des activités.

En outre, d'après le site IBM (2021) il existe trois modèles de cloud computing. Le IaaS, l'infrastructure as a service, est le modèle de cloud dans lequel un fournisseur offre aux utilisateurs l'accès à des ressources informatiques comme des serveurs du stockage et de l'équipement de réseau. Les entreprises utilisent alors leurs propres plateformes et applications dans l'infrastructure du fournisseur.

Le PaaS, Platform as a service, est le second modèle de cloud. Ce dernier fournit aux utilisateurs un environnement cloud dans lequel ils peuvent développer, gérer et mettre à disposition des applications. Outre le stockage et les autres ressources informatiques, les utilisateurs peuvent également utiliser une suite d'outils disponibles pour développer, personnaliser et tester leurs applications.

Le SaaS, Software as a service, est le dernier modèle de cloud. Il s'agit de celui qui donne aux utilisateurs l'accès aux logiciels en cloud d'un fournisseur. Les utilisateurs n'installent pas les applications sur leur terminal. Elles résident sur un réseau cloud distant auquel ils accèdent par le web ou par une API. Ainsi, avec les applications, les utilisateurs peuvent stocker et analyser des données et collaborer sur des projets.

1.2.1.9. L'API

Selon le site DataScientest (2020) une API (application programming interface) permet à deux applications de communiquer entre elles et d'échanger des données. Il s'agit d'un ensemble de définitions et de protocoles qui facilite la création et l'intégration de logiciels d'applications. Cela permet de simplifier le développement d'applications en évitant de les recréer et les redévelopper entièrement pour y ajouter les informations. Ainsi, elles permettent de réaliser des économies et gagner du temps.

Les APIs s'avèrent très utiles lors d'une intégration puis qu'elles permettent de simplifier la façon dont les développeurs intègrent les nouveaux composants d'applications dans une architecture existante. Ainsi, elles facilitent la collaboration entre les équipes informatiques et métier. En outre, elles permettent de simplifier et développer les relations avec les partenaires, et de potentiellement monétiser les données que l'entreprise possède (Redhat, 2021).

Par ailleurs, les APIs représentent une opportunité d'innover et ce pour différentes raisons. En premier lieu, elles permettent de générer de nouveaux canaux de revenus ou d'étendre ceux qui existent déjà. Deuxièmement, les APIs ont le pouvoir d'étendre la portée de la marque. Enfin elles stimulent l'innovation Open Source et/ou améliorent l'efficacité grâce au développement et à la collaboration externes (Redhat, 2021).

1.2.1.10. LE CRM

Selon Billé et Soparnot (2006, p.101), le CRM (Customer Relationship Management) se définit comme « un ensemble de processus qui s'appuient sur les technologies permettant la relation profitable, durable et mutuelle avec le client et la gestion de cette relation. » Souvent confondu avec l'ERP qui gère la planification des ressources et des processus, le logiciel CRM englobe quant à lui la gestion de la relation client au sein d'une organisation (Konekt agency, 2020).

D'après le site de Salesforce (2021, para.1), « le CRM est une stratégie de gestion des relations et interactions d'une entreprise avec ses clients ou clients potentiels. » Par ailleurs, un système CRM aide les entreprises à interagir en permanence avec les clients, à rationaliser leurs processus et à améliorer leur rentabilité. Parmi les principaux CRM, on retrouve Salesforce CRM, Microsoft Dynamics CRM, Zoho CRM, Hubspot CRM, Divalto Weavy, Pipedrive, Agile CRM, Insightly, Sugar CRM ou encore Teamgate.

1.2.2. LA TRANSFORMATION DIGITALE

Nous venons de voir au travers des différentes définitions que les systèmes IT comprennent de nombreux aspects et sont un sujet complexe. Cependant, les compétences numériques peuvent s'avérer être un réel atout et un avantage compétitif pour les entreprises si elles sont utilisées de la bonne manière.

La transformation digitale est un sujet qui touche bon nombre d'entreprises bien qu'elles ne l'exploitent pas encore assez. (Legrenzi, 2015, p.49). Dans un monde où les nouvelles générations naissent avec des technologies innovantes, il devient primordial pour une entreprise, afin de croître et d'assurer sa pérennité, d'entamer son processus de transformation digitale (Riedel et Asghari, 2020, p.271). D'après Jumeau (2020, para. 11), « les ruptures technologiques viennent secouer la proposition de valeur qu'il faut réinventer beaucoup plus rapidement qu'avant. »

La transformation digitale est le processus par lequel l'entreprise va intégrer les nouvelles technologies à son activité afin d'améliorer ses performances (Dudézert, 2018, p.23). Ainsi, la transformation digitale revient à repenser la manière dont fonctionne une entreprise en intégrant dans sa stratégie des outils digitaux, mais pas que. En effet, la transformation digitale ne concerne pas uniquement la mise en place d'outils digitaux, c'est une réelle transformation du mode de pensée et de travail. Il s'agit du changement de toutes les pratiques d'une entreprise : nouveau management d'équipe ou encore nouveau business model. Ceci permet à une entreprise d'avoir une approche différente et d'optimiser ses processus afin d'être efficiente sur le long terme, de rester en cohérence avec son temps et de répondre aux demandes des clients et aux exigences de la concurrence (Elidrissi, 2010, p.55).

Lors d'une enquête menée par Ernst and Young (2019), il est apparu que plus de la moitié des répondants consacrent entre 25 et 50 % de leur capital d'investissement à leur avenir numérique. Ils se concentrent davantage sur la création d'opportunités de croissance future que sur l'efficacité interne. Cette tendance touche tous les secteurs et toutes les régions, le numérique faisant désormais partie de l'ADN de toutes les entreprises.

L'investissement technologique interne est désormais moins prioritaire. Le rythme insoutenable de l'innovation technologique est en train de changer la discussion entre acheter et construire. Alors qu'une minorité d'entreprises prévoient d'investir en interne, la grande majorité d'entre elles se tournent vers l'extérieur pour saisir les opportunités futures. Les entreprises traditionnelles bâties autrefois sur l'exploitation physique de canaux de commercialisation et de moyens de production n'ont pas la capacité pour atteindre un client devenu insaisissable et nomade (EY, 2019).

Les services informatiques des entreprises traditionnelles sont débordés par la nécessité de rester à la pointe de la technologie, de faire face à un retard technique croissant due à la vitesse des avancées et de faire face à un flot de nouvelles demandes, le tout sous une pression intense des coûts (Brasseur et Biaz, 2018, p.143).

Face aux « digital natives », ces entreprises doivent donc transformer leur business modèle, leur organisation ainsi que leur état d'esprit. Dans un environnement complexe et adaptatif, elles ne peuvent plus le faire seules, lentement, de manière organique. Ainsi, les F&A sont au centre des stratégies d'innovation et de numérisation (Hirt et Willmott, 2014).

1.2.3. LES MOTEURS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Selon Fost (2021), il existe divers moteurs qui poussent les entreprises à se transformer digitalement :

En premier lieu on retrouve l'expérience client. En effet, il y a une réelle augmentation de l'intensité des changements en termes de volume et de vitesse et ce en particulier en ce qui concerne l'expérience client. De ce fait, les entreprises doivent s'adapter à l'affinité numérique croissante de leurs clientèles cibles, afin de rester compétitives face à des concurrents plus agiles ou plus experts. Pour ce faire, ils utilisent l'intelligence client qui correspond à l'optimisation de la segmentation du groupe cible à l'aide d'analyses basées sur les données du comportement du client. Cette dernière leur permet ainsi de répondre plus précisément à leurs besoins et de générer une croissance supplémentaire. En outre, grâce à la chaîne de valeur numérique, les clients peuvent ainsi vivre une expérience multicanale sans difficulté. Enfin, la gestion des relations avec le client est un aspect particulièrement central dans la fidélisation des clients sur le long terme. Grâce à l'intelligence client, les besoins futurs peuvent être anticipés et adressés en conséquence.

En second lieu, on retrouve l'excellence au niveau opérationnel. Dans cette optique, l'objectif est essentiellement d'accroître l'efficacité, en particulier en termes de temps et de coûts, à travers la numérisation des étapes de travail et du processus en entier. La gestion du rendement est un appui aux décisions par des analyses en temps réel, qui permettent une transparence globale et de simuler des développements possibles dans différents scénarios. La numérisation des processus correspond à l'amélioration et l'extension des performances axées sur les avantages du client et à moindre coût. Enfin, l'automatisation des procédés consiste à améliorer l'efficacité.

En dernier lieu, on retrouve l'organisation et la culture. Il s'agit de savoir comment les technologies et les applications sont établies au sein d'une organisation et sont finalement acceptées et activement utilisées par la culture existante. La formation durable et continue des salariés de même que la fourniture d'une infrastructure numérique sont des aspects très importants. Par exemple, cela comprend des outils appropriés pour la communication ou encore le traitement des données. La mise en réseau permet une certaine forme d'agilité et la création de nouvelles formes de coopération entre les employés, les clients et les partenaires. Enfin, la promotion d'une culture de l'innovation avec le savoir-faire existant combinée avec les nouvelles technologies et applications permet de développer de nouvelles idées.

1.2.4. LA TECHNOLOGIE COMME LEVIER PRINCIPAL AU VU DU CONTEXTE ACTUEL

Nous venons de voir que la transformation digitale se retrouve plus que jamais au centre des stratégies d'un bon nombre de sociétés. En effet, la technologie a toujours été le principal levier de la plupart des entreprises, sinon de toutes. Mais avec les vagues d'innovation

technologique sans précédent d'aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus soumises à la pression de la concurrence sur de multiples fronts (Nwamen, 2006, p.111).

Les barrières à l'entrée changent dans de nombreux secteurs. Les entreprises doivent comprendre l'environnement dans lequel elles évoluent afin de déterminer leur meilleure voie à suivre. Elles peuvent donc avoir besoin de s'associer à d'autres entreprises afin de contrebalancer ces menaces (Hirt et Willmott, 2014, p.74).

Les ruptures, les révolutions, les transformations... font partie de la vie de toute entreprise. Joseph Schumpeter parlait déjà de destruction créatrice. Ceci n'a donc rien de nouveau. Ce qui l'est, et ce qui marque notre époque, c'est la profondeur, l'ampleur et le rythme de ces transformations.

Selon Azmat (2019), de nombreux facteurs exacerbent ce besoin de transformation :

- ❖ La mondialisation de l'économie, qui ouvre les portes sur de nouveaux territoires à conquérir, mais qui provoque également une concurrence agressive notamment au niveau des prix de la part des pays émergents
- ❖ La révolution numérique, qui se situe à l'intersection du logiciel, de l'internet et de la microélectronique, et qui affecte l'entièreté de l'économie traditionnelle. Cette révolution se présente aujourd'hui sous de nombreuses facettes : objets connectés, impression 3D, big data, réseaux sociaux, économie collaborative, etc.
- ❖ Une culture managériale qui valorise de plus en plus l'innovation et la disruption comme vecteurs de création de valeur.

Aujourd'hui plus que jamais, aucune entreprise, aucun secteur n'est à l'abri. Les rentes sont de plus en plus éphémères et les parts de marché difficiles à protéger. Cependant, les opportunités sont aussi plus nombreuses. Pour l'entreprise, la capacité à se remettre en cause, à évoluer, à se transformer rapidement et en permanence devient donc essentielle (Riedel et Asghari, 2020).

Strbac (2020) explique que la situation du COVID-19 a accéléré les tendances existantes. Les entreprises continuent à se tourner vers tout ce qui est numérique. Le commerce électronique remplace les magasins traditionnels. Les fournisseurs de services basés sur des applications mobiles de livraison capitalisent sur les restrictions liées à la distance sociale. Les consommateurs accélèrent leur passage au streaming sur les médias traditionnels. Enfin, le travail à distance augmente.

Après les derniers événements pandémiques, la nouvelle interconnexion entre les personnes et les activités change radicalement les modèles commerciaux existants. Dans ce scénario, les nouvelles technologies et les nouveaux outils donnent la possibilité de transformer les modèles commerciaux et de créer de nouveaux produits et services. La numérisation s'appuie sur des infrastructures informatiques innovantes dont les piliers sont représentés par les technologies mobile, le Cloud, le Big Data et l'Analytics (Bongarzoni, 2020).

Alors que la pandémie de COVID-19 a initialement eu un effet paralysant général sur les activités de F&A, il y a récemment eu une augmentation de ces activités, en particulier lorsque les industries s'adaptent rapidement au nouvel environnement et examinent les opportunités. Tant les préférences des consommateurs que les modèles d'entreprise ont été contraints de changer rapidement en raison des circonstances de la pandémie. Cette période de transformation offre des opportunités aux investisseurs et aux entreprises qui sont capables de s'adapter efficacement et de tirer profit des nouvelles tendances (Frimousse et Peretti, 2020, p.105).

La pandémie a transformé les préférences des consommateurs, ce qui a créé un énorme potentiel pour certaines entreprises numériques. Les consommateurs sont à la recherche de biens et de services qui peuvent leur être fournis sans quitter le confort de leur domicile ou du moins sans interaction en personne (Accenture, 2020).

En effet, un article de Deloitte (2020) explique que les recherches sur Internet pour des termes tels que « sans contact » ont été multipliées par 7 entre novembre et fin avril 2020. En outre, selon Statistique Canada (2020), les ventes au détail par le biais du commerce électronique ont atteint un niveau record de 3,9 milliards de dollars en mai, soit une augmentation de 110,8 % par rapport à l'année précédente. Les entreprises qui étaient bien adaptées ou qui ont rapidement pivoté pour faire face à l'évolution des préférences des consommateurs ont prospéré, d'où l'importance de savoir rester agile pour pouvoir répondre aux nouveaux challenges.

Les entreprises ont eu besoin de développer leur capacité et leur expertise numérique en très peu de temps en raison du choc COVID-19. Cela a créé un besoin accru de produits et de services d'infrastructure numérique d'arrière-plan qui aident à produire une expérience en ligne efficace et agréable pour le consommateur (Ensarguet, 2020). Cette transformation est également accélérée par l'Internet of Things, l'évolution des machines et les innovations telles que la Blockchain. En particulier, les activités stratégiques sont les premières à bénéficier fortement de la numérisation, comme le confirme le retour élevé sur ces investissements numériques (Thouverez, 2019).

1.2.5. LE GASPILLAGE INFORMATIQUE ET LE LEAN MANAGEMENT

Au-delà du fait de pouvoir rester innovant, un problème majeur qui se pose aux entreprises est le gaspillage informatique, c'est-à-dire faire des choses inutiles, redondantes, de faible valeur, retardées, obsolètes, annulées, rejetées ou défectueuses (Lejealle, 2018, p.92).

Le gaspillage informatique est contenu lorsque l'exécution est planifiée, le rythme est modéré, la gouvernance est centralisée, les équipes sont dédiées aux projets, la réutilisation est limitée et les architectures sont rigides (Altintepe, 2018). Dans un monde numérique, où l'exécution est agile, le rythme rapide, les dépendances vis-vis de l'IT abondent, les ressources sont partagées et les architectures sont composées, les déchets informatiques se multiplient de

manière inattendue. En outre, ils restent cachés sous les radars de gestion classiques jusqu'à ce que les dommages deviennent très visibles en termes de retards, de défauts ou de pannes.

Ceci va donc entièrement à l'encontre du « lean management ». D'après Engel (2017, p.171), le Lean Six Sigma est « un tout qui apporte de la valeur à l'entreprise aussi bien sur le plan humain que sur le plan organisation/managérial. C'est un système ou démarche qui pousse/tire l'entreprise à évoluer perpétuellement en qualité et efficacité. » Selon Beauvallet et Houy (2009, p.83), cette valeur doit être définie du point de vue du client et couler sans interruption le long de la chaîne de valeur pour faire apparaître immédiatement les problèmes. Demetrescoux (2017, p.27) définit cette valeur comme la satisfaction d'un besoin et c'est pour cela que le client est prêt à payer un produit ou service. D'après Pigé (2013, p.641), la création de valeur est une condition pour la pérennité des entreprises. Dès lors, d'après Lyonnet (2015, p.193), l'élimination des gaspillages consiste à supprimer toute action non créatrice de valeur.

Comme l'explique Lejealle (2018, p.92), la création de valeur est souvent assimilée à la production de biens matériels. Cependant actuellement, notre environnement repose de plus en plus sur la fourniture de services dont une partie importante des flux traités dans l'entreprise concerne l'information.

Les pratiques informatiques conventionnelles sont un frein majeur aux programmes de transformation numérique des entreprises traditionnelles. Heureusement, les nouvelles techniques de gestion des technologies, comme par exemple la gestion des résultats commerciaux, l'organisation des produits, l'informatique allégée et l'amélioration continue, peuvent prévoir et prévenir les gaspillages informatiques de manière mesurable et vérifiable. Par ailleurs, les attentes en matière d'informatique pendant les F&A se sont longtemps limitées à la réalisation de synergies de coûts. Cependant, une réduction durable des déchets informatiques peut visiblement accélérer les programmes de transformation numérique avec une bien meilleure contribution à la valeur globale des F&A (Altintepe, 2018).

Une transaction de F&A typique génère de la valeur à partir de trois sources de synergies distinctes, à savoir les synergies de coûts, les synergies de revenus et les synergies de bilan. En transformant l'informatique et en accélérant les programmes de transformation numérique, les entreprises traditionnelles peuvent profiter d'une nouvelle source de valeur grâce aux F&A, à savoir la synergie de la vitesse (Actoria, 2020).

En outre, les gains de productivité de la main-d'œuvre informatique qui en résultent peuvent générer de meilleures opportunités de carrière pour les employés, accélérer l'innovation et protéger le savoir-faire technologique. Par conséquent, un plan d'intégration post F&A qui inclut la transformation IT élargira le discours sur la création de valeur des F&A et fera participer un groupe plus large de parties prenantes, notamment les investisseurs, les régulateurs, les employés et les communautés locales (Altintepe, 2018).

Conclusion :

Ainsi s'achève la première partie de ce mémoire. Nous avons pu voir que les F&A permettent aux entreprises d'améliorer leur performance globale en acquérant de nouvelles compétences, en étendant leur part de marché ou en consolidant leur place au sein de leur industrie.

Nous avons décrit les principales étapes de ce processus tout en nous attardant sur la phase d'intégration. En effet, pour bien des auteurs de la littérature, cette étape est déterminante dans le succès d'une F&A.

L'intégration des systèmes IT constitue un élément important de cette transition. En outre, nous avons vu au travers du second chapitre, toute l'importance et la complexité de tels processus. Aujourd'hui, plus que jamais il est important pour les entreprises de rester innovantes, performantes, compétitives et à l'écoute des attentes de leurs clients.

PARTIE 2 : DÉMARCHE EMPIRIQUE

2.1. MÉTHODOLOGIE

Après avoir explicité les notions et les termes importants au travers de la littérature, nous allons développer dans cette section, les méthodes que nous avons utilisées afin de recueillir les données.

« Le succès d'une recherche scientifique suppose qu'elle s'inscrive dans une démarche respectant des éléments de méthodologie « incontournables »» (Desmazes, 2017, p.107). Ce chapitre concernant la méthodologie se composera de plusieurs parties. En premier lieu, nous allons analyser la problématique dans son contexte. Ensuite, nous allons définir clairement les objectifs et les sous-questions de cette recherche. Nous expliciterons, par la suite, la démarche qui a été retenue ainsi que le traitement et l'analyse des données récoltées. Nous définirons les critères de scientificité. Plus tard, nous expliquerons le type d'échantillon choisi pour la recherche et les critères qui nous ont permis de définir ce dernier. Enfin, nous terminerons par les apports de ce mémoire, les éléments qui nous ont motivé à conduire cette recherche ainsi que les limites que nous avons rencontrées.

2.1.1. ANALYSE DU PROBLÈME

2.1.1.1. CONTEXTE

« La solution d'un problème découle de la compréhension de ce dernier » (Long, 2010, p.1). Dans un premier temps, nous allons donc chercher à comprendre la nature du problème central. Une bonne analyse du problème va nous conduire à énoncer la problématique et définir les objectifs de cette recherche.

Nous avons conduit nos recherches sur base du présent constat : Actuellement, de plus en plus d'entreprises fusionnent et ce pour différentes raisons telles que réaliser de meilleures économies d'échelle, augmenter leur position concurrentielle ou encore améliorer le service à la clientèle (Sanséau et Matmati, 2007, p.42). Par ailleurs, ces opérations de F&A impliquent avec elles une réorganisation majeure qui se traduit par une phase d'intégration. Cependant, lors de la phase d'intégration, la technologie est souvent laissée sur le bas-côté. Or, la technologie, de par sa complexité, doit être prise en considération au même titre que les processus opérationnels et la gestion du changement. Elle doit être intégrée à la stratégie globale de l'entreprise. De ce contexte découle donc un problème majeur : le manque de considération de l'intégration des systèmes informatiques dans la stratégie post F&A des entreprises.

2.1.1.2. DÉLIMITATION ET PERTINENCE

Dans le contexte actuel et au vu de l'importance de la technologie, les entreprises ne peuvent continuer à être compétitives avec des infrastructures informatiques incohérentes et non connectées. Il est donc essentiel de trouver des solutions adéquates pour permettre aux

sociétés fusionnées de rester performantes et d'utiliser ces transformations pour créer de la valeur et gagner en croissance.

2.1.2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Comme dans n'importe quel type de recherche, le travail préalable est de faire le point sur le sujet étudié au travers d'une revue de la littérature (cf. supra p. 3-26). D'après Berland, Piot et Stolowy (2013, p.3), la revue de la littérature « sert à faire le point des réponses déjà connues sur la question posée. »

Ensuite, l'étape d'après est primordiale et consiste à définir la question de recherche de la façon la plus précise et claire possible (Aubin-Auger, Mercier, Baumann, Lehr-Drylewicz, Imbert et Letrilliart, 2008, p.143). En effet, d'après de Bonville (2006, p.35) dans toute enquête scientifique, la première condition de succès est une vision claire de ce que l'on recherche.

« Toute recherche débute par une question de départ (...). Elle représente la colonne vertébrale de l'ensemble des démarches à entreprendre. Elle sert de guide pour l'exploration, la problématisation, le terrain, l'analyse et enfin la rédaction d'un travail de recherche » (Sauvayre, 2013, p.1). En conséquence, la question de recherche définie dans le cadre de ce mémoire est la suivante : « *Lors d'une intégration post F&A, comment les entreprises peuvent-elles combiner leurs capacités digitales afin d'augmenter leur croissance et créer de la valeur ?* »

Cette question a été défini selon les trois critères de qualité de Quivy et Van Campenhoudt (2017) qui sont :

- ❖ La clarté c'est-à-dire qu'elle doit être précise et concise ;
- ❖ La faisabilité c'est-à-dire que la question et la recherche induites doivent être现实的 et en rapport avec les ressources disponibles ;
- ❖ La pertinence c'est-à-dire qu'elle doit être de l'ordre de l'explicatif, de l'élucidation et non pas du normatif ou du prédictif.

L'objectif de cette recherche est donc de proposer des solutions stratégiques aux sociétés fusionnantes afin que celles-ci puissent intégrer leurs systèmes informatiques de manière efficace et innovante. Le but est de pouvoir guider ces entreprises au travers d'étapes clés, afin qu'elles puissent rester compétitives et performantes avec des systèmes informatiques cohérents, efficents et connectés.

2.1.3. SOUS QUESTIONS DE LA RECHERCHE

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons décidé d'émettre plusieurs sous-questions. Chacune d'entre elles a été abordée dans une partie spécifique de ce mémoire afin de développer les réponses récoltées auprès des experts interrogés.

Ceci a eu pour objectif d'apporter de la précision à notre mémoire afin de répondre le plus exhaustivement possible à notre question de recherche. Les sous-questions choisies sont :

- ❖ Quels sont les problèmes/défis effectivement rencontrés sur le terrain lors d'une intégration IT post F&A ?
- ❖ Quelle est la stratégie à mettre en place afin d'intégrer au mieux des systèmes informatiques en fonction de la situation de l'entreprise ?
- ❖ Quels sont les facteurs clés qui déterminent cette stratégie ?
- ❖ Quelles sont les étapes clés d'une intégration réussie ?
- ❖ Comment manager la disruption numérique après une fusion ou une acquisition ?

2.1.4. DÉMARCHE UTILISÉE

Notre sujet de mémoire ayant une orientation de type exploratoire (Baumard et Ibert, 2007, p.99) et visant à comprendre un phénomène, nous nous sommes dès lors diriger vers des entretiens semi-directifs de type qualitatif. Nous avons choisi ce type de méthode car elle offre une plus grande souplesse.

La démarche qualitative peut être décrite comme une démarche pas à pas et rigoureuse (Aubin-Auger *et al.*, 2008, p.143). Cette méthode de recherche descriptive se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification (Claude, 2019).

Les entretiens semi-directifs tels que définit par Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2017, p.241) se caractérisent par « un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une faible directivité de sa part ». Selon Imbert (2010, p.23), il s'agit donc d'une conversation ou d'un dialogue qui a lieu généralement entre deux personnes qui privilégie l'écoute, le partage, et la reconnaissance de l'expertise. Par ailleurs, « l'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives » (Imbert, 2010, p.23).

En outre, notre raisonnement se base sur une démarche de type inductive. Celle-ci est définie comme « un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de recherche » (Blais et Martineau, 2007, p.3). Par ailleurs, comme l'explique l'Académie de Paris (2021), « elle permet de passer d'observations, d'analyses particulières ou spécifiques, à des perspectives plus générales ». Puren (2013, p.15) ajoute que cette démarche consiste à partir de l'expérience de quelques faits pour en tirer une connaissance. De plus, le mode inductif offre la faculté « d'aborder concrètement le sujet d'intérêt et à laisser les faits suggérer les variables importantes, les lois, et, éventuellement, les théories unificatrices » (Beaugrand, 1988, p. 8 cité par Anceaux et Sockeel 2006, p.66).

Enfin, le mode inductif a plusieurs objectifs. En effet, d'après Blais et Martineau (2007, p.4) il permet de :

- ❖ « Condenser des données brutes, variées et nombreuses, dans un format résumé ;
- ❖ D'établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant des données brutes ;
- ❖ De développer un cadre de référence ou un modèle à partir des nouvelles catégories émergentes. »

Cette méthode nous a ainsi permis de trouver des solutions concrètes à notre problématique grâce à l'expérience des personnes interrogées. En effet, nous avons choisi de nous diriger vers des experts en consultance IT qui sont eux-mêmes confrontés à la réalité du terrain au quotidien. C'est en fonction de leurs apports et des données brutes recueillies et traitées sous forme de verbatim, que notre recherche a évolué et a abouti à un modèle de stratégie d'intégration IT post F&A.

Le second mode d'inférence utilisé dans le cadre de cette recherche est l'abduction qui, comme le définit Catellin, (2004, p.179) « désigne une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. » D'après Clot-Goudar (2018, p.7), l'abduction est un type de raisonnement consistant à inférer des causes plausibles à un fait constaté. Nous approuvons cette démarche car elle a été particulièrement utile dans la recherche des facteurs qui engendrent un échec d'une intégration IT post F&A.

Enfin, d'après Meyer et Chevalier (2018, p. 108), « la conduite d'entretien (...) repose toutefois sur des techniques spécifiques. » Nous avons donc décidé, pour ce faire, de réaliser un guide d'entretien composé d'une série de questions ouvertes et préalablement testé et construit à l'issue de travaux de recherche exploratoire (Imbert, 2010, p.23). Nous avons décidé de réaliser des entretiens à réponses libres sur base de thèmes proposés (Annexe 1 : guide d'entretien).

Ensuite, nous avons contacté chaque intervenant par e-mail afin qu'il nous donne son accord pour être interviewé. Nous avons envoyé le questionnaire à l'avance afin que les experts aient le temps de réfléchir aux réponses qu'ils souhaitaient donner. En effet, nous avons jugé qu'il s'agissait d'un sujet complexe qui nécessitait une réflexion, un certain recul et une remise en question par rapport à leurs précédentes expériences vécues sur le terrain.

Les entretiens se sont déroulés en ligne via GoogleMeet. Ils étaient enregistrés sur cette plateforme et conservés sur le GoogleDrive. Ils ont été menés de sorte à ce que l'interviewé puisse raconter son expérience. Nous nous sommes servis de nos questions prédéfinies comme un « outil de repérage des thèmes abordés » pour recadrer ou réorienter la conversation (Imbert, 2010, p.23). Néanmoins, nous laissions une grande liberté de parole à l'interviewé. Ainsi nous adaptions donc nos questions au fur et à mesure de l'entretien (Imbert, 2010, p.23). Suite aux analyses des données récoltées, le processus a été continu et la découverte d'éléments nouveaux a permis de rajouter des questions plus ciblées au guide d'entretien pour les entretiens ultérieurs.

2.1.5. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES RÉCOLTÉES

Afin d'analyser les données correctement, nous nous sommes intéressés aux pratiques rigoureuses de l'analyse de contenu expliquées dans la littérature. L'analyse de contenu est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible (Wanlin, 2007).

Les auteurs distinguent trois étapes chronologiques à réaliser. La première, appelée préanalyse ou encore organisation des données, implique une segmentation et une décontextualisation (Krief et Zardet, 2013, p.211 à 237). La seconde étape est considérée comme centrale et également la plus longue et vise à procéder aux opérations de « codage, décompte ou énumération » : c'est l'exploitation des données recueillies, dont le processus consiste à « découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche » (Thiévert, 2007, p. 455). La dernière étape consiste à interpréter les résultats, les synthétiser et en tirer des inférences (Wanlin, 2007).

Pour ce faire, nous avons décidé de retranscrire chacun de ces entretiens enregistrés afin de pouvoir les analyser (Annexe 2, 3, 4, 5, 6). La retranscription représente la première étape de l'analyse du contenu et consiste à lister les informations recueillies et à les mettre sous forme de texte appelé « verbatim » qui représente les données brutes recueillies lors de l'enquête (Auerbach, Silverstein, 2003, cités par Andreani et Conchon, 2005).

À la lecture des retranscriptions nous avons fait en sorte de faire émerger les thèmes prépondérants qui ressortaient des explications des experts grâce à la technique d'analyse sémantique. Ce travail a nécessité de lire et de relire les données pour identifier les thèmes et catégories sous-entendus par des phrases ou des mots.

Par la suite nous avons alors dégagé une théorie explicative construite sur base de toutes les données récoltées.

2.1.6. CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ

« La valeur d'une recherche scientifique est en grande partie dépendante de l'habileté du chercheur à démontrer la crédibilité de ses découvertes. Pour ce faire, il se réfère à des critères de scientificité en principe propre à son positionnement épistémologique » (Drapeur, 2004, p79-86).

En clair, le point le plus important est la rigueur à tous les niveaux, non seulement au niveau de la méthode mais également dans la présentation des résultats, en passant par l'analyse complexe des données (Aubin-Auger *et al.*, 2008, p.145).

Nous avons basé notre démarche sur base des critères de transférabilités, de fiabilités, de crédibilités et de conformabilités (Proux, 2019, p.53-70).

2.1.7. ÉCHANTILLON

« La théorie mathématique des probabilités suppose que, pour connaître les événements qui peuvent survenir dans une population donnée, il n'est possible d'étudier ou d'interroger qu'une petite partie de celle-ci, à condition de respecter des règles rigoureuses de sélection de cette fraction de population » (Meynaud et Duclos, 2007, p.49). « L'échantillonnage est crucial pour l'analyse future des données. (...) Les échantillons qualitatifs tendent à être orientés, plutôt que pris au hasard » (Miles et Huberman, 2003, p. 58-60). Pour les besoins et la faisabilité de l'étude, les participants ont été choisis en fonction de leur pertinence théorique par rapport au phénomène étudié (Imbert, 2010, p.23).

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous avons jugé utile de choisir un échantillonnage non probabiliste raisonné. L'échantillonnage raisonné est utilisé lorsque les éléments sont sélectionnés en fonction du jugement du chercheur concernant les informations souhaitées à recueillir. Les participants ont été sélectionnés sur base de leurs connaissances du sujet étudié (Royer, Zarlowski, 2014, p. 219).

Ainsi nous avons décidé d'interroger des experts qui sont directement confrontés, au quotidien, à la réalité du terrain et qui possède une certaine expérience (minimum 3 ans) en matière d'intégration informatique post F&A. Les experts ont pu apporter des réponses précises sur base des connaissances qu'ils possèdent et des précisions techniques permettant de répondre à notre problématique et à nos sous questions de départ (Claude, 2019).

Afin de choisir les experts, nous avons réalisé une recherche ciblée sur Linkedin sur base de critères précis et rigoureux. Nous avons analysé au préalable l'expérience de ces experts à travers leur parcours, leur position actuelle, le nombre d'années d'expérience ainsi que leurs précédentes positions dans une optique de cohérence et de précision pour notre recherche.

Par ailleurs, ayant réalisé notre stage chez PwC, nous avons pu contacter le département de consultance. Ce dernier a pu nous mettre en contact avec les experts les mieux qualifiés pour répondre au sujet de recherche. Nous les avons contactés via la base de données dans l'annuaire de PwC. Ceux-ci ont pu nous confirmer qu'ils avaient les compétences et les connaissances pour répondre aux questions sur le sujet et nous ont donné leur accord pour être interviewé.

Afin d'obtenir des avis variés, nous avons choisi de d'interroger des experts en technologie travaillant dans des services différents et ayant des domaines de prédispositions variés afin de pouvoir confronter leurs avis et leurs expériences dans le domaine.

Nous avons réalisé un tableau synthétisant l'ensemble des entretiens effectués.

Tableau 3 : Récapitulatif des entretiens

<i>Nom et nombre d'années d'expérience</i>	<i>Service et domaines de prédilection</i>	<i>Date et durée de l'entretien</i>
Monsieur Dolphin M. 5 ans d'expérience dans le domaine	Senior Technology Consultant: Technology due diligence, IT architecture, Post M&A Integration	9/3/21 – 45 minutes
Monsieur Servais M. 3 ans d'expérience dans le domaine	Senior Technology Consultant: Business process, Data modeling, Data analytics	20/4/21 – 45 minutes
Monsieur Heymans M. 3 ans d'expérience dans le domaine	Senior Technology Consultant: IT process	22/4/21 – 45 minutes
Monsieur Haffner J.-C. 3 ans d'expérience dans le domaine	Senior Technology Consultant: Data management, Digital Transformation, Data strategy, data monetization, Compliance	26/4/21 – 45 minutes
Monsieur Loozen N. 10 ans d'expérience dans le domaine	Senior Manager Technology Consultant: IT, Project Management, Management Systems, Open Data, Architecture, Change Management, IT audit, Strategy IT M&A, Deals	27/4/21 – 1 heure

2.1.8. MOTIVATIONS ET APPORTS

Nous avons décidé de réaliser une étude sur ce sujet pour différentes raisons. En premier lieu, ayant attrait pour l'innovation, les compétences numériques, le management, la stratégie et la finance, nous nous sommes dès lors dirigés vers un sujet qui combinait ces différentes notions. Par ailleurs, ce sujet s'inscrit dans la continuité de notre parcours à l'ICHEC Brussels Management School et l'option que nous avions choisie à savoir *International Business Management*.

Lors de nos recherches exploratoires, nous nous sommes rendu compte que l'intégration IT post F&A était un sujet peu développé d'un point de vue de la littérature scientifique. Néanmoins, il s'agit d'un sujet qui prend de plus en plus d'importance ces dernières années et qui prend tout sens compte tenu du contexte actuel et de la nécessité pour les entreprises de pouvoir rester agile pour répondre aux nouveaux challenges (notamment à la suite de la crise du Covid19 et de la montée en puissance des outils numériques cf. supra p. 22).

Cette recherche a pour objectif premier de comprendre comment mettre en place une stratégie d'intégration IT réussie et ainsi permettre aux entreprises fusionnées d'être davantage performantes et tirer parti de ces opérations d'un point de vue IT. Cette étude a permis, grâce à l'expertise et aux précédentes expériences des consultants interrogés, de mettre en lumière les principales difficultés rencontrées sur le terrain afin de mettre en garde les entreprises et pour ne pas reproduire les mêmes erreurs et/ou éviter certains écueils. Ayant interrogés des experts de différents départements, ceci a permis d'avoir une vision nuancée de la part des différents intervenants.

Enfin, cette étude a abouti à des recommandations stratégiques. En joignant l'ensemble des conseils des experts, nous avons pu établir un cheminement vers une intégration réussie. Les différentes étapes préconisées pourront permettre aux entreprises de définir et de planifier leur stratégie en fonction de leurs besoins et leurs ambitions, d'organiser leurs équipes aux mieux afin que les employées puissent être les acteurs du changement et qu'elles puissent manager efficacement les disruptions numériques. En effet, toute intégration IT implique une période de changement qui nécessite d'être anticiper et planifier aux mieux afin de ne pas perturber la continuité des opérations.

2.1.9. LIMITES DU MÉMOIRE

La démarche de ce mémoire a, toutefois, fait l'objet de certaines limites. Dans un premier temps, le sujet de notre étude s'est révélé très vaste. En effet, l'intégration des systèmes informatiques revêt de nombreux aspects tant d'un point software, hardware que stratégique. De nombreux éléments doivent être pris en compte de par la complexité d'une telle opération et les nombreuses avancées récentes. Nous avons choisi de nous concentrer sur les aspects stratégiques qui sont apparus comme les plus importants d'après les experts interrogés.

En outre, il s'est avéré que la littérature scientifique concernant le sujet était fortement limitée et peu développée.

Par ailleurs, nous avons décidé, dans le cadre de cette recherche, de nous focaliser davantage sur la croissance future partagée des entreprises fusionnées plutôt que sur l'optimisation des coûts. En effet, nous avons privilégié l'intégration via des leviers de création de valeur et non de manière classique autour des fonctions.

De plus, l'intégration des systèmes IT post F&A est une opération à analyser au cas par cas. Il n'est pas possible d'énoncer une théorie générale qui pourrait réussir à toutes les entreprises. Il faut tenir compte de chaque situation : des compétences, des besoins, des ambitions et de la maturité technologique de chaque entreprise. C'est pourquoi nous avons préféré énoncer quelques bonnes pratiques et étapes à respecter pour éviter tout écueil. D'après les experts, les intégrations IT sont des opérations difficiles à prévoir et à planifier en amont. En effet, d'après Monsieur Heymans (2021), il est difficile de prédire comment des systèmes pourront interagir et l'impact que cela aura.

Par ailleurs, nous avons tenu à ce que notre mémoire puisse être accessible à tout le monde. De ce fait, de nombreuses informations concernant des cas pratiques n'ont pu être dévoilées par les experts tenus par le secret professionnel et rendant ces informations extrêmement confidentielles.

Ensuite, nous avons privilégié la qualité des personnes interrogées plutôt que la quantité afin de rester le plus pertinent possible. Nous avons, dès lors, effectué un tri très sélectif sur base de critères précis afin de ne retenir que des experts spécialisés dans le domaine de recherche, réduisant le nombre des personnes interrogées à cinq. L'intégration des systèmes IT post F&A est un domaine encore peu développé d'après les experts. En effet, très peu d'experts et de consultants réalisent ce type d'opération et possèdent les connaissances sur le sujet étudié.

Ce type d'opération nécessite généralement l'intervention de plusieurs consultants travaillant dans divers départements (Deal Value, M&A Due diligence, Technology Consultance etc.) afin qu'ils collaborent pour apporter les éléments nécessaires au bon déroulement de l'opération (aspects financiers, technologiques et stratégiques). De plus, de nombreux experts nous ont répondu qu'ils n'avaient pas les connaissances requises sur le sujet. L'intégration IT n'est généralement pas la priorité des CFO qui conduisent ces F&A. Dès lors, les départements financiers sont davantage sollicités que les départements IT.

En outre, nous avons réalisé les entretiens via GoogleMeet, à partir de l'adresse mail fournie par PwC lors du stage. Ces entretiens ont été conservés sur le Drive mais il n'a pas été possible de transférer d'une quelconque manière ces enregistrements vidéo car les GoogleDrives de PwC ne le permettent pas pour des raisons de sécurité, de confidentialité et de secret professionnel. Ayant terminé notre stage le 31 avril 2021, notre adresse mail PwC s'est automatiquement désactivée, ne permettant plus l'accès aux vidéos. Ayant anticipé ce problème, nous avons dès lors choisi de retranscrire par écrit chaque entretien réalisé afin de ne pas perdre les traces de ce qui avait été dit.

Enfin, pour mener à bien cette analyse jusqu'au bout, il aurait été judicieux de réaliser des analyses de cas de plusieurs sociétés ayant fusionnées et ayant effectivement réalisées une intégration IT post F&A afin d'apporter un aspect plus pratique à cette recherche et tirer des conclusions sur base d'un historique.

2.2. ANALYSE DES RISQUES TECHNOLOGIQUES RENCONTRÉS PAR LES ENTREPRISES LORS D'UNE INTÉGRATION POST F&A

Nous avons vu dans la première partie de ce mémoire, qu'une fusion ou une acquisition peut être une période difficile pour les entreprises. Elles doivent combiner et intégrer leur infrastructure informatique, ainsi que gérer les contrats de logiciels. Le réseau, le centre de données et les applications doivent tous être soit séparés, soit consolidés et conformes.

Selon le Harvard Business Review (2017, para.4), 70 à 90 % des F&A se soldent par un « échec lamentable ». Pourquoi ces F&A échouent-elles ? De nombreuses entreprises ne disposent pas d'une stratégie de transition efficace et ne comprennent pas l'autre entreprise, le degré d'intégration nécessaire, voire leur propre architecture.

Avec le recul, certains dirigeants dont les F&A ont échoué, déclarent qu'ils auraient dû prendre le temps de la réflexion et mieux préparer la phase d'intégration, notamment en réalisant des audits plus spécifiques afin d'identifier plus précisément les enjeux clés afin de ne pas se contenter d'un « simple montage financier ». En effet, dans leur enthousiasme, ils ont sans doute minimisé ou occulté certaines difficultés et certains défis (Guignard, 2020).

Deloitte (2018) a identifié la phase d'intégration comme étant le principal facteur de réussite d'une stratégie de F&A. Lorsque des entreprises unissent leurs forces, leurs infrastructures et applications technologiques doivent fonctionner en harmonie et de manière connectée.

Cependant, d'après les experts interrogés dans le cadre de cette recherche, la détermination du succès ou non d'une F&A dépend intrinsèquement des objectifs définis au départ par les dirigeants des sociétés. Selon Monsieur Haffner (2021), il faut au préalable avoir défini des « success criteria » pour tous les domaines d'une fusion ou acquisition et de l'intégration, afin de déterminer précisément de quoi il s'agit si on parle d'échec. Tout dépend donc de ce qu'on a défini dans un plan afin de décréter si oui ou non la fusion a abouti à un échec.

Dès lors, si les objectifs visés lors de l'intégration sont la réalisation de synergies permettant des réductions de coûts, une création de valeur ou encore une croissance des revenus, des systèmes mal intégrés peuvent, en effet, être une cause très importante d'échec de F&A.

Dans cette section, nous allons dès lors identifier toutes les difficultés auxquelles les entreprises fusionnantes pourraient être confrontées afin de bien comprendre les écueils à éviter. Nous avons interrogé des experts ayant déjà contribué à des opérations d'intégration IT post F&A pour qu'ils nous parlent de leurs précédentes expériences et des difficultés rencontrées sur le terrain. De ces entretiens, plusieurs éléments importants sont ressortis et nous les avons classés par thème en fonction des mots/termes utilisés par les experts et de leurs répétitions.

2.2.1. LE MANQUE DE PRISE EN CONSIDÉRATION DES OUTILS INFORMATIQUES

Le principal problème, d'après Monsieur Dolphin (2021), est que la technologie est bien souvent négligée dans le processus stratégique d'une intégration. Enormément d'opération de F&A se font actuellement sur base de facteurs qui sont purement financiers et opérationnels. D'après ce dernier, « les parties prenantes ont encore un gros focus sur le côté financier et les revenus. Leur principale préoccupation concernant l'intégration IT c'est : « combien ça va me coûter ? » ».

Cependant, la technologie doit être prise en considération au même titre que les processus opérationnels, la gestion du changement, et ainsi de suite. Si les systèmes informatiques ne sont pas bien intégrés, il peut y avoir une augmentation des coûts de maintenance, un processus d'intégration long et fastidieux, des problèmes d'efficience et de synergies au niveau opérationnel ou encore un manque d'agilité pour répondre aux nouveaux challenges. Cela se produit très fréquemment mais avec des degrés d'impact divers en fonction de la taille du département IT et de son implication dans la partie opérationnelle de l'entreprise (Dolphin, 2021).

D'après Monsieur Servais (2021), le département IT a pour objectif de soutenir le processus commercial et répondre aux besoins du business. S'il s'avère qu'il y ait effectivement des problèmes au niveau de l'intégration informatique, cela pourrait mener à un échec au niveau de la mission de support du département IT. C'est pourquoi il est primordial que la partie IT soit prise en considération.

Par ailleurs, d'après lui, il faut également distinguer un système dit « critique » d'un système « satellite ». Un système satellite désigne un système qui gravite autour de systèmes qui sont plus critiques comme par exemple un ERP ou un CRM. Ces systèmes critiques vont avoir plus d'importance que ces systèmes ou applications satellites. Ceux-ci peuvent notamment avoir des conséquences sur le « day to day » (l'opérationnel), des répercussions sur les clients et des impacts par extension qui sont financiers. La gravité d'une mauvaise intégration va dépendre du type de systèmes (Servais, 2021).

En outre, selon Monsieur Haffner (2021), on parle souvent, lors des intégrations, des cultures d'entreprises et des matchs organisationnels et opérationnels mais très peu souvent de la partie IT ou data. Pour rappel, le data management est ce qui fait le lien entre l'IT et les métiers. Lorsque l'on parle d'IT il s'agit des systèmes, des applications et des infrastructures. Les utilisateurs font donc passer des données à l'intérieur de ces systèmes. D'après Monsieur Loozen (2021), le manque de prise en considération des systèmes IT est généralement dû au fait que les opérations de F&A sont menées par des CFO (directeurs financiers) qui n'ont pas forcément l'expérience ni les connaissances requises au niveau IT.

En conclusion, tous les experts se mettent donc d'accord pour dire que le principal défi de toute intégration IT, est donc de faire comprendre aux équipes l'importance d'une bonne intégration IT afin d'éviter des problèmes par la suite.

2.2.2. LE MANQUE DE COLLABORATION ENTRE LES ENTREPRISES FUSIONNÉES

D'après Monsieur Servais (2021), aligner les intérêts des deux parties peut s'avérer problématique. En effet, il est très important qu'il n'y ait pas de rétention d'informations de la part des deux entreprises qui fusionnent. Une fusion peut très vite être politisée. Par exemple, imaginons une business unit (BU) relativement indépendante, qui s'est faite acquérir par une société et qui se retrouve du jour au lendemain au sein d'une autre société ; il est possible qu'il y ait de la rétention d'informations de la part du groupe auquel cette BU faisait partie. Ceci peut être dû au fait que l'entreprise ne souhaite pas partager de secrets professionnels et cela risque, sans nul doute, de venir perturber l'intégration IT.

Cependant, Monsieur Loozen (2021) nuance ce point-là car selon lui, il est moins probable que le manque de collaboration entre les entreprises fusionnées soit un réel obstacle car celles-ci ont tout intérêt à partager leurs informations et leur savoir-faire dans l'optique d'être le plus rentable possible et le plus vite.

2.2.3. SATISFAIRE LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

Lorsque les entreprises fusionnées intègrent leurs systèmes IT, elles se retrouvent confronter aux diverses attentes des parties prenantes de la société acquéreuse et de la société acquise. Par exemple, d'après plusieurs experts (Loozen, 2021 ; Servais, 2021 ; Heymans, 2021), alors que les actionnaires et les dirigeants peuvent se concentrer sur les coûts, les employés se soucient de la sécurité de l'emploi et de la facilité de collaboration, et les clients espèrent souvent des améliorations de produits et de services de la part de la société nouvellement fusionnée.

La direction est, par ailleurs, soumise à une énorme pression de la part des actionnaires et des conseils d'administration pour que ces intégrations se fassent rapidement et dès le départ. Ils exigent des résultats presque instantanés. Cependant, ceci n'est pas toujours évident. Le défi consiste donc à savoir comment réaliser l'intention stratégique et saisir la valeur tout en intégrant, sans nuire aux performances actuelles de l'entreprise. En effet, comme l'explique Monsieur Dolphin (2021) : « Lorsque les sociétés vont fusionner, il va falloir pouvoir gérer deux systèmes différents dans un premier temps, tout en assurant que les activités des sociétés puissent continuer. L'intégration ne va pas pouvoir se faire en une fois et dès le début. »

2.2.3.1. LES EMPLOYÉS

La majorité des employés veulent pouvoir travailler facilement ensemble. Ainsi, plus vite l'informatique élimine les obstacles à la collaboration en intégrant les systèmes et applications critiques côté achat et côté vente, plus vite l'entreprise peut intégrer les employés acquis et provoquer un engagement significatif et positif. D'après Monsieur Loozen (2021), il est essentiel que les employés puissent avoir accès aux informations utiles pour mener à bien leurs tâches quotidiennes.

En effet, une chose aussi insignifiante que le fait de ne pas pouvoir rechercher un nouveau collègue dans son courrier électronique ou dans l'annuaire entrave les synergies potentielles des F&A. À l'ère du numérique, chaque contretemps technique provoque un impact négatif

sur la productivité des employés, en particulier pour les équipes chargées de fusionner les projets stratégiques des deux entreprises.

Des applications comme Salesforce, Slack, Box, et Zoom sont d'ailleurs conçues pour soutenir ce type de coordination entre les différentes équipes, mais elles sont inutiles si les données des utilisateurs et le contenu résident dans des systèmes rigides, cloisonnés, non-standardisés et spécifiques à chaque entité. Si ces derniers ne sont pas satisfaits, cela peut mener, en outre, à des départs prématurés (Loozen, 2021).

2.2.3.2. LES DIRIGEANTS ET ACTIONNAIRES

Les dirigeants et les actionnaires, quant à eux, cherchent toujours à réaliser des intégrations complètes rapidement et à moindre coût afin d'accélérer la croissance et l'innovation de produits ou de services.

Bien que les dirigeants soient avisés et reconnaissent que l'informatique soit un levier essentiel pour améliorer l'efficacité opérationnelle pendant ces périodes de transition, beaucoup sont confrontés à un dilemme. S'ils remettent à plus tard l'intégration des ressources informatiques pour éviter que les développeurs (qui sont rares au départ) ne s'embarquent dans la consolidation des applications et des données (qui prend beaucoup de temps), ils finissent inévitablement par faire des dépenses excessives pour les redondances.

Par ailleurs, comme chaque violation de données peut coûter à une organisation, une autre priorité pour les exécuteurs est de minimiser ces incidents et le vol de propriété intellectuelle ou de secrets commerciaux, tout en assurant la conformité réglementaire (Haffner, 2021).

2.2.3.3. LES CLIENTS

Les clients attendent de l'entreprise qu'ils améliorent constamment leurs offres, soit en innovant, soit en étendant leurs gammes ou leurs capacités.

Alors que de nombreuses F&A sont réalisées dans le but d'atteindre un plus grand nombre de consommateurs ou d'accroître le portefeuille produits, l'amélioration de l'expérience client peut également représenter un élément important du processus d'intégration. Ce n'est pas parce que la productivité et la sécurité peuvent constituer la première étape d'une intégration de F&A que les entreprises doivent retarder indéfiniment les initiatives d'amélioration de l'expérience client.

Bien que les clients ne soient pas toujours directement concernés par les transitions de F&A, elles représentent des opportunités précieuses (comme par exemple la création d'une expérience omni-canal transparente et le partage des connaissances des clients entre les entreprises) qui ne doivent pas être négligées.

En outre, toute entreprise développe des logiciels pour diverses raisons, et cette technologie est souvent la raison même d'une acquisition. En effet, d'après Monsieur Heymans (2021), « l'informatique est incluse dans le prix du deal, donc si on achète une société on paye aussi

pour son informatique et sa robustesse. Cela reste un actif et une force. » Même si ce n'est pas le domaine d'intérêt après une F&A, il faut pouvoir saisir l'occasion de profiter des systèmes de l'autre société afin de créer des expériences cohérentes pour les clients de divers produits ou marques du portefeuille en pleine croissance.

Une façon de progresser rapidement dans ces initiatives de CX (Customer Experience) est d'adopter une plateforme de gestion des identités et des accès des clients (CIAM, Customer Identity Access Management). La CIAM permet ainsi aux entreprises de capturer et gérer en toute sécurité les données d'identité et les profils des clients et de contrôler l'accès de ces derniers aux applications et aux services. Aussi, le CIAM permet d'accroître les connaissances sur les clients et de rendre les sites et applications mobiles plus attractives en améliorant l'expérience utilisateur.

Pour ce faire, chacune des interactions avec l'entreprise est reliée à un identifiant client unique. Il est donc possible de connaître précisément l'ensemble des interactions et le profil du client pour ensuite optimiser la collecte et l'analyse de ses données. D'après Monsieur Haffner (2021), suite à ces analyses, il est ainsi plus facile d'établir une vue unifiée du client, d'aider l'entreprise à proposer des offres et des expériences marketing personnalisées et de gérer le consentement du client et la confidentialité des données. Ceci encourage les clients à consommer et renforce davantage leur engagement.

Par ailleurs, les défis de la reconnaissance client liés au CIAM s'appliquent aussi bien pour les interfaces digitales que pour les points de vente physiques. En effet, de nombreux types d'identifiants peuvent être utilisés tels que les cookies, les identifiants mobiles, les cartes de fidélités etc.

En outre, les systèmes de gestion des informations et de la communication augmentent l'efficacité informatique en permettant aux développeurs de créer des expériences numériques innovantes et agréables, au lieu de maintenir des flux d'enregistrement personnalisés et des répertoires d'utilisateurs pour chacune des marques, des canaux ou des zones géographiques où l'entreprise exerce son activité.

De plus, elle permet également de renforcer la sécurité des accès. Si une fonction d'authentification a été mise en place, elle sera davantage sécurisée et la confiance que porte le client envers l'entreprise augmentera.

Un CIAM a pour objectif de favoriser une expérience client sur mesure et d'enrichir les données disponibles. Néanmoins, il doit se faire dans un cadre juridique précis et de plus en plus restrictif (RGDP, règlement e-privacy, CNIL, etc.). Actuellement il existe de nombreuses solutions de CIAM accessibles dans le cloud ou « on-premises » qui peuvent être mise en place sans devoir revoir complètement les systèmes ou les applications.

2.2.4. LE MANQUE DE STANDARDISATION

Si la technologie peut être un moteur pour les activités de F&A, le manque de standardisation des différents outils utilisés par les entreprises peut fortement entraver cet effort.

De nombreuses entreprises utilisent une combinaison de solutions différentes. Certaines sont développées en interne et extrêmement customisées, tandis que d'autres (de type « off the shelves ») sont des outils de gestion à usage général utilisés dans plusieurs types de projets. Il n'y a donc pas forcément de cohérence dans l'ensemble de l'entreprise (Haffner, 2021).

« Un des plus grands défauts à ce niveau-là est « adopt and do not adapt » » (Heymans, 2021). Très souvent, il faut que les entreprises puissent s'adapter à un système. Il faut pouvoir balancer ce qui va être customisé ou pas, car si une entreprise décide d'enormément customiser, seules les personnes qui auront créé ces systèmes pourront les maîtriser d'un point de vue infrastructure, modélisation ou encore gouvernance.

Dès lors, les entreprises peuvent faire face à du « shadow IT ». Ce terme désigne des systèmes d'information et de communication qui ont été réalisés et mis en œuvre au sein de l'organisation sans l'approbation du département informatique. Ceci peut aussi bien induire des risques de sécurités que créer des problèmes au niveau des données. Ainsi, il faut pouvoir trouver la bonne balance entre les customisations et les fonctionnalités dites « off the shelves » c'est-à-dire standards et comprendre les dépendances, afin que cela puisse créer la valeur ajoutée espérée (Heymans, 2021).

Cela est particulièrement problématique dans les organisations qui ne disposent pas d'une équipe d'intégration dédiée. Dans ces situations, les entreprises ont tendance à utiliser les outils qu'ils ont à disposition et qu'ils ont pour habitude d'utiliser pour mener certaines de ces activités, plutôt que le meilleur outil pour leur stratégie globale de F&A. Cela exacerbe le défi. Les organisations devraient donc standardiser sur un seul outil ou ensemble d'outils afin de mettre tout le monde sur la même longueur d'onde. Par ailleurs, elles devraient former les employés à leur utilisation afin de bénéficier d'une source unique de vérité et parvenir à une plus grande cohérence (Heymans, 2021).

Généralement, d'après Monsieur Servais (2021), l'entreprise acquise et la société acquéreuse arrivent avec leurs propres systèmes financiers, partenaires, applications, etc. ce qui rend difficile l'intégration technologique. Cela ralentit souvent les processus opérationnels de l'ERP aux ventes, en passant par les RH, la comptabilité, le marketing et tous les autres départements. Il est essentiel de synchroniser et de normaliser le plus rapidement possible.

Avec les F&A, chaque entreprise dispose de son propre système informatique et les systèmes sont reliés entre eux par des interfaces multiples, ce qui rend le processus encore plus complexe. Dans la plupart des cas, il s'agit de remplacer ces systèmes par une solution globale. Néanmoins cela représente un coût et des risques importants. Un manque de synchronisation dans l'ensemble de l'infrastructure informatique peut entraîner des difficultés dans les

processus commerciaux quotidiens, ce qui complique et réduit l'efficacité globale de l'entreprise.

Tous ces problèmes susmentionnés peuvent entraîner d'autres challenges :

- ❖ Des défis liés à la continuité de l'activité ;
- ❖ Des employés désemparés qui se sentent confus voire perdus ;
- ❖ Une dégradation de l'expérience du client en raison de problèmes dans les solutions informatiques et donc un impact en termes d'image ;
- ❖ Des données et/ou solutions informatiques inaccessibles, incompatibles ou non-sécurisées ;
- ❖ Des perturbations des activités quotidiennes.

2.2.4.1. LE COÛT DES SYSTÈMES HÉRITÉS

Le manque de standardisation peut être dû à des systèmes hérités. Selon Monsieur Servais (2021), les entreprises ne sont pas toutes au même stade de maturité dans leurs systèmes d'informations au niveau de la gouvernance des données et du data management. En effet, les sociétés n'ont pas mis les mêmes efforts au cours des dernières années, et il se peut qu'il y ait un réel décalage entre des sociétés qui sont très matures voire à la pointe de la technologie et qui respectent les standards et les « best practices », et les autres qui ont évolué sur des centaines de systèmes hérités et qui peinent à évoluer.

D'après Monsieur Loozen (2021), cela peut devenir très problématique lors de l'intégration car des systèmes hérités (de type « legacy ») seront bien plus compliqués à intégrer que des systèmes matures. Des systèmes hérités sont des logiciels ou périphériques de stockage encore utilisés mais qui sont devenu complètement obsolètes. Ce sont, par exemple, des versions de logiciel datant d'il y a plusieurs années qui ne sont plus supportées par la société.

Les cas les plus frappants, d'après Monsieur Haffner (2021), sont les systèmes qui ont été développés sur mesure. En effet, ces derniers font appel à des technologies logicielles ou matérielles complètement dépassées. De plus, ce sont parfois de grandes entreprises qui ont grandi au travers de F&A et qui n'ont pas bien intégré les différents systèmes des entités acquises, qui se retrouvent dépassées (Servais, 2021).

D'après Monsieur Loozen, le problème à ce niveau-là, ce sont une fois de plus les customisations. En effet, « il faut alors décider s'il faut faire le report de ces customisations ou alors changer les process pour aller vers du standard. Cela représente une grosse partie du travail car certains systèmes sont fortement customisés comme par exemple, une petite boite qui utilise un petit ERP niche pour son secteur depuis 10 ans qui est fourni par une boite de software qui n'a que 5 clients. »

Les développeurs de ces programmes sont sûrement déjà partis depuis bien longtemps et le code est souvent peu ou pas documenté, tout en fonctionnant toujours. (Haffner, 2021 ;

Loozen, 2021) En plus d'être extrêmement coûteux au niveau de la maintenance, ces systèmes sont d'un avenir très incertain et leur niveau de sécurité est très faible (Loozen, 2021).

Ces systèmes informatiques hérités sont essentiels au quotidien de ces entreprises. C'est pourquoi ils sont généralement maintenus coûte que coûte au sein des entreprises. Néanmoins la moindre panne peut avoir des effets très néfastes pour les sociétés en termes d'image, de réputations et de fonctionnalités opérationnelles (Haffner, 2021).

Enfin, avec des systèmes obsolètes, la moindre modification fonctionnelle lors d'une intégration avec un autre système plus moderne demande des délais extrêmement long. En outre, ceci n'est pas toujours possible. En effet, ces systèmes sont souvent peu évolutifs. Ceci oblige de rajouter d'autres couches technologiques par-dessus pour répondre à la demande. Le résultat de tout ceci est alors un système avec des ponts encore plus complexes et donc plus fragiles (Heymans, 2021).

2.2.5. LE DÉFI DE LA GESTION DES ACTIFS

Lorsque l'entreprise acquise cesse d'exister légalement après la fusion, le transfert des licences de logiciels, des services et du contrat de maintenance associés est souvent difficile en raison des clauses du contrat de « changement de propriétaire ».

Selon Monsieur Dolphin (2021), il est important de s'intéresser aux « partenaires IT » et sous-traitants qui effectuent les développements de la solution et qui possèdent le code car parfois il se peut que des développeurs mettent une clause dans les contrats pour qu'ils puissent garder la propriété des codes. Les entreprises se retrouvent alors face à un risque de « vendor locking » c'est-à-dire une entreprise complètement captive de l'entreprise qui contrôlait l'environnement IT de la cible.

Le transfert de licence est une question à régler au cas par cas. Il est important de comprendre la propriété et les droits de toutes les licences afin de rester en conformité car la non-conformité peut être coûteuse en frais et pénalités ainsi qu'en relations de suivies avec les vendeurs et les entités extérieures.

D'après Monsieur Dolphin (2021), les considérations clés sont les accords contractuels, l'état de la relation avec le sous-traitant, ainsi que l'adéquation des services existants. Ces facteurs auront un impact significatif sur le rythme, le coût et la capacité à mettre en œuvre le changement, à influencer la stratégie informatique et pourraient devenir des accélérateurs ou des obstacles à la réalisation des objectifs d'intégration.

Il existe, par ailleurs, de nombreux cas où de grandes entreprises qui acquièrent des entreprises plus petites reprennent en interne les processus informatiques externalisés de la cible parce qu'elles ont la taille nécessaire pour mieux les gérer et de manière plus rentable en interne. D'autre part, les grandes transactions offrent une occasion unique de négocier des accords plus favorables avec les fournisseurs externalisés (Heymans, 2021).

De plus, lors d'une F&A, l'entreprise peut avoir pour objectif de partager des « data assets » avec la société avec laquelle elle fusionne. Par exemple, dans le secteur pharmaceutique, les chercheurs peuvent avoir besoin d'informations, de publications scientifiques ou de rapports de chercheurs qui ont été publiés dans le domaine scientifique. Ils ont besoin de ces informations pour pouvoir démarrer une recherche clinique. Or, ce type d'information coutent très cher. Si l'une des entreprises acquises décide d'acheter des data assets (dans ce cas des rapports scientifiques), il faut veiller que d'autres entités du groupe n'aient pas déjà payé pour avoir accès à ces informations-là, car cela serait dommage de payer en double. Le but est qu'ils mettent en commun leurs connaissances (*knowlegde management* cf. supra p.3) (Haffner, 2021).

2.2.6. INTÉGRER, TRANSFORMER, SUPPRIMER ?

Nous avons vu que les intégrations sont devenues de plus en plus complexes car les entreprises font de plus en plus d'opérations de transformation pour innover ou pénétrer de nouveaux marchés. L'essentiel est de concevoir dès le départ un modèle opérationnel global de la société fusionnée, en intégrant les technologies de l'information. Cela signifie qu'il faut pouvoir répondre aux questions difficiles à savoir : où il est possible d'intégrer, où il est possible de transformer et ce qu'il faut laisser de côté.

Par ailleurs, il faut aussi déterminer dans quelle mesure, à quelle vitesse et avec quelle priorité il faut trouver les réponses à travers les personnes, les processus, l'informatique et la chaîne de valeur. Les entreprises doivent être prêtes à engager des ressources et des capitaux nécessaires sur le long terme. L'analyse de rentabilité de l'opération doit tenir compte de ces considérations.

De plus, il faut également tenir compte de la maturité des technologies et si elles sont encore d'actualité ou s'il faut développer de nouvelles fonctionnalités. Parfois, une acquisition est un moyen de se débarrasser d'un système informatique obsolète ou qui n'est plus adapté à son usage (Dolphin, 2021 ; Servais, 2021 ; Heymans, 2021).

D'après Monsieur Dolphin (2021), la taille respective est également un facteur à prendre en compte tant d'un point de vue commercial qu'informatique. Une opération de transformation nécessitera une approche très différente de celle d'une petite acquisition de type « tuck in ». En effet, une acquisition de type « tuck-in » consiste à acquérir une petite entreprise et à l'intégrer dans la plateforme de l'acquéreur. L'acquéreur est généralement une grande entreprise qui possède une grande infrastructure qui fait défaut à la petite entreprise. Cela en fait un candidat potentiel à l'absorption.

D'après plusieurs experts (Heymans, 2021 ; Haffner, 2021), il n'y a jamais de fusion totale mais plutôt un spectre où l'on retrouve différentes variantes.

Le choix de la stratégie à adopter va également dépendre de plusieurs aspects d'après nos experts :

- 1) La fonctionnalité : Il faut pouvoir se poser la question « est-ce que l'outil correspond aux caractéristiques et aux besoins du métier en termes de fonctionnalité » (Dolphin, 2021 ; Servais, 2021) ?
- 2) L'ergonomie : L'entreprise doit pouvoir se demander « est-ce que l'interface utilisateurs (UI) va être jugée comme complexe ou peu intuitive, est-ce que l'interface va permettre de protéger les utilisateurs contre d'éventuelles erreurs (par exemple dues à l'encodage) » (Servais, 2021) ?
- 3) La sécurité : S'il s'agit d'applications critiques comme SAP ou Sales force, les données qui résident sont très sensibles et d'autant plus en 2021 avec les différents hacks qu'on peut observer (Servais, 2021 ; Loozen, 2021).
- 4) L'implémentation et la maintenance : L'entreprise va devoir se poser la question du « total cost of ownership » (TCO) des systèmes. Ceci va permettre aux entreprises de pouvoir estimer les coûts directs et indirects. En effet, il faut tenir compte également du coût d'implémentation des systèmes (c'est-à-dire du coût pour migrer les données d'un système vers l'autre). L'entreprise pourrait avoir un système qui coutera très cher à implémenter mais qui coutera relativement peu cher à maintenir dans le futur. L'inverse est également possible et cela impliquera des investissements extrêmement conséquents dans les mois voire les années à venir.

Il y a donc une analyse à faire à ce niveau-là. Chaque décision peut avoir un impact sur la maintenance ; aussi bien le fait de garder deux systèmes séparés que d'intégrer entièrement une société dans une autre.

Cela impliquera peut-être de devoir les customiser et créer des fonctionnalités uniques en fonction des besoins. Les impacts de la customisation peuvent couter très cher sur le long terme. De plus, cela peut également engendrer des problèmes si l'entreprise décide, finalement, de se séparer d'une entité (par le biais d'un « carve out » par exemple) (Servais, 2021 ; Heymans, 2021 ; Loozen, 2021).

Si toutefois la société décide d'intégrer intégralement, alors, d'après Monsieur Heymans (2021), ces transformations vont permettre de réduire « l'application landscape ». En effet, certaines sociétés possèdent énormément d'applications. Il est donc parfois intéressant d'un point de vue coût et maintenance d'avoir moins d'applications mais qui sont centralisées. Cela permet également de ne pas avoir plusieurs applications qui réalisent exactement les mêmes tâches au sein de la société. Cependant, le fait de devoir connecter des applications, est une opération fragile car l'entreprise crée des ponts entre elles.

- 5) Les processus : Très souvent, les entreprises n'ont pas les mêmes processus. Il faut donc regarder à quel point les processus propres des deux sociétés se ressemblent. Par exemple, un processus de ressources humaines (RH) est un processus beaucoup plus commun pour la plupart des sociétés. Si les processus sont totalement différents comme par exemple un ERP ou un CRM et que les deux sociétés n'ont pas les mêmes

processus métier, il faut alors regarder par silo fonctionnel afin de distinguer les endroits où les processus se ressemblent et les endroits où il y a de potentielles opportunités de faire une intégration (Heymans, 2021).

- 6) L'aspect stratégique et visionnaire : L'entreprise va également se demander comment elle veut utiliser l'informatique afin de pouvoir en retirer un bénéfice. Elle va se demander quelles sont les ambitions futures et sur base de ça, elle va pouvoir prendre des décisions qui sont propres à l'informatique.

Par exemple, si les deux sociétés se trouvent avec des systèmes très anciens, elles vont se demander si cela vaut vraiment la peine de choisir l'un ou l'autre système, ou est-ce qu'il ne vaudrait peut-être pas mieux laisser ces systèmes pour migrer vers une version beaucoup plus avancée maintenant qu'elles ont atteint une taille plus importante. Elle va donc se demander si les deux systèmes peuvent supporter les ambitions de la société (Heymans, 2021).

Par ailleurs, il est important de se demander si elle veut revendre la cible dans quelques années. Si oui, alors il n'est pas toujours judicieux de s'embarquer dans un processus d'intégration et ce, même si cela coutera plus cher de travailler avec des systèmes différents durant une période déterminée. Ainsi, le jour où elle décidera de faire un « carve out », elle pourra revendre l'entité telle qu'elle l'a acquise. Ainsi, cela pourrait avoir du sens de décider de ne pas intégrer car en effet, de nombreuses sociétés ne voient pas le réel intérêt de conserver des entités sur le long terme. Cela permet de garder une flexibilité (Loozen, 2021).

- 7) L'aspect culturel et organisationnel : Certaines sociétés ne sont pas prêtes à changer rapidement.

Par exemple, si les employés ont travaillé 20-25 ans avec un même système, il est difficile de passer à un nouveau système. Le change management et la communication au sein des entreprises sont très importants. Il faut pouvoir capter les bons besoins et pouvoir convaincre les employés que ce qui a été créé peut avoir du sens (Heymans, 2021 ; Loozen, 2021).

- 8) La valorisation des synergies : Il faut mettre en parallèle les synergies potentielles avec le coût de l'intégration. Si les synergies désirées sont minimes, parfois cela ne vaut pas la peine d'intégrer.

Par exemple, « si l'entreprise désire juste avoir un reporting comptable plus rapide, cela vaut plus la peine de garder un expert-comptable qui va réaliser la consolidation manuellement plutôt que de s'embarquer dans une intégration longue et fastidieuse » (Loozen, 2021).

2.2.6.1. EXEMPLE DE CAS

Monsieur Servais (2021) et Monsieur Heymans (2021) ont pu nous faire part du cas de deux sociétés qui ont récemment fusionné. Pour des raisons de confidentialité, nous nommerons celles-ci société A et société B.

La société A, pionnière dans l'industrie de la chimie a décidé de faire l'acquisition d'une petite BU de la société B, opérant dans le même secteur. Actuellement, la société B travaille avec un ERP qui est SAP et un CRM qui est Salesforce. La société A, quant à elle, travaille avec CRM concurrent qui est FSI.

Par ailleurs, ces deux sociétés ont plusieurs projets d'intégration en cours car leur SAP n'a pas été construit, ni customisé de la même manière. L'entreprise B, pourtant plus petite, est plus performante que l'entreprise A d'un point de vue technologique. Les consultants se sont donc demandé s'ils allaient migrer les systèmes de la société A vers des systèmes d'une société plus petite mais plus performante.

La solution pour laquelle ils ont optée concernant l'ERP est de migrer vers une nouvelle version de SAP pour en même temps profiter que les business process soient alignés et que le nouveau système reflète réellement la façon de travailler des deux entreprises. C'est un exercice qui va s'étaler sur plusieurs années. Concernant le CRM, ils ont décidé de migrer vers un nouveau système Salesforce fortement inspiré du système de la société B (pourtant plus petite) et reprenant également certains éléments du système FSI de la société A.

Ainsi, en acquérant une plus petite société, la grande société A a pu profiter par la même occasion d'élever son système informatique pour une solution plus performante. Le système retenu s'inspire fortement des deux systèmes mais en ne retenant que le meilleur de chacun. Il s'agit donc ici d'une intégration dite « best of breed » basée sur les besoins du métier.

2.2.7. LA MIGRATION ET L'INTÉGRATION DES DONNÉES

Les données sont une ressource précieuse pour l'entreprise. Non seulement, elles permettent aux entreprises de fonctionner correctement ou encore d'améliorer leurs campagnes marketing en ciblant mieux les clients mais, ces données valent également de l'argent. On parle alors de « data monetization » (la monétisation des données) (Haffner, 2021).

La « data monetization » consiste à utiliser des données pour augmenter les revenus. Les entreprises vendent ainsi à d'autres sociétés un accès direct à leurs données. Ces données peuvent être vendues sous forme brute ou sous une forme déjà transformée en analyse et en informations. Celles-ci peuvent prendre diverses formes comme par exemple des listes de contacts de prospects potentiels ou encore des résultats ayant un impact sur les secteurs et les activités des acheteurs. D'après Monsieur Haffner (2021), la monétisation des données peut consister en un élément important à intégrer dans la stratégie d'intégration.

Outre l'intérêt financier, les données sont indispensables au bon fonctionnement des activités opérationnelles. En effet, il est nécessaire d'avoir accès à des informations mises à jour, que les données se trouvent sur place ou dans le cloud. Sans une intégration correcte du système d'information de deux organisations, la récupération d'informations dispersées dans divers systèmes, applications et services devient compliquée (Loozen, 2021).

La nécessité de maintenir l'intégrité des données transactionnelles dans les systèmes financiers, clients et autres systèmes opérationnels est alors vitale. Il est également nécessaire d'améliorer les systèmes de reporting afin de fournir des informations à un niveau plus large et plus consolidé. Une communication plus efficace entre les systèmes d'application est importante, afin de fournir à la direction les données dont elle a besoin et de lui donner la capacité de prendre des décisions plus sensées et plus rapides (Haffner, 2021).

La migration des données après une F&A est un défi majeur pour les entreprises. Il est essentiel pour les entreprises que toutes les données soient consolidées et gérées correctement et de manière experte et que les informations dont elle dispose soient rationalisées, efficaces et fiables (Haffner, 2021).

Il est important de standardiser les données pour qu'elles soient exploitables et pertinentes. Il faut également veiller à supprimer ce qui est obsolète, ce qui est dupliqué et ce qui n'est plus nécessaire. Il est indispensable également de nettoyer les erreurs de données des deux systèmes de sorte que les seules données à migrer soient utiles, actuelles et compatibles au sein de la nouvelle entreprise.

Par ailleurs, d'après Monsieur Dolphin (2021), « il est intéressant aussi de savoir quel type d'acquisition est faite, car ceci peut également avoir un impact sur la possibilité de synergies et permet de déterminer la manière dont il faut gérer l'IT et les données. » Il faut donc savoir s'il s'agit d'une intégration verticale (avec un fournisseur) ou bien horizontale (avec un concurrent).

Une entreprise qui rachète son fournisseur est susceptible d'utiliser des systèmes informatiques similaires car il y avait déjà des échanges d'informations entre les deux. Dans le cas d'un rachat d'un concurrent, il s'agit d'un business model qui est assez similaire et il se peut qu'ils utilisent un système qui fonctionne avec la même logique et de la même façon. Dans ce cas-là, les synergies sont plus grandes. Cependant, si l'entreprise acquise et la société acquéreuse opèrent dans un secteur similaire, elles peuvent avoir des informations sur les clients qui font double emploi et un manque de visibilité peut créer des difficultés en termes de ventes et de développement commercial. Il est utile d'obtenir un point de vue unique et actualisé sur les données clients grâce à un système d'intégration de données qui les combine et les organise.

Il y a donc énormément de facteurs liés aux données à prendre en compte après une F&A : les deux systèmes fusionnés peuvent être totalement incompatibles ; la qualité des données peut être incohérente, problématique et dépassée ; les données peuvent être stockées dans plusieurs endroits ; et il peut y avoir des problèmes de conformité des données.

D'après Monsieur Haffner (2021), spécialiste en data management, il est important de s'attarder sur la gouvernance de ces données. Cette dernière est un ensemble de pratiques et de processus de gestion des données qui permettent aux entreprises de gérer les flux de données internes et externes. Ainsi, le but est que les entreprises puissent améliorer la qualité

des données et assurer leur disponibilité, leur facilité d'utilisation, leur intégrité et leur sécurité. C'est donc le modèle opérationnel.

Lors de l'intégration, l'entreprise va se poser toute une série de questions : Est-ce que la gouvernance est centralisée ou pas du tout ? Ou bien est-elle « federated » (entre les deux) ? Il y a-t-il un seul CDO (chief data officer) qui prend toutes les décisions et les autres entités les appliquent ? Ou bien a-t-on un CDO qui donne des objectifs généraux et les entités autonomes vont dans ce sens-là ?

L'entreprise peut également songer à créer un comité data. Elle doit, alors, définir les rôles et les responsabilités de chacun. Un data owner est celui qui est responsable d'une donnée particulière et les data stewards sont les personnes qui vont aider à définir tout cela (Haffner, 2021).

Il est également intéressant de s'attarder à l'architecture. Il s'agit de la partie technique. C'est le processus qui permet de standardiser la façon dont l'entreprise collecte, stocke, transforme, distribue et utilise les données. Le but est de fournir les données pertinentes aux utilisateurs qui en ont besoin, au moment opportun et de les aider à les interpréter.

Dès lors, pour intégrer, l'entreprise va se demander si elle possède une compréhension suffisante des données qu'elle possède, l'endroit où elles sont stockées (dans quelle base de données) et quels sont les data flow (de quelle base de données à quelle base de données, ou quelle application à quelle application).

Enfin, l'entreprise doit également regarder aux Meta datas. Ce sont des données à propos des données. L'entreprise doit se demander quelles définitions elle souhaite donner aux données (Haffner, 2021).

D'après Monsieur Haffner (2021), « lorsque différents systèmes d'information doivent être intégrés après une F&A, il peut être difficile de faire migrer les données en raison des différences de formats. » Il est donc nécessaire de convertir les données dans un format commun pour que la migration des données soit cohérente.

La fusion des données garantit que les entreprises aient accès à des informations mises à jour dans toute l'organisation, qu'elles résident sur place ou dans le cloud. En l'absence d'une solution efficace d'intégration des données, la récupération d'informations dispersées dans divers systèmes, applications et services est compliquée.

En effet, d'après Monsieur Servais (2021), la migration vers un nouveau système représente un énorme challenge pas qu'au niveau technique mais également au niveau business, car il est possible qu'il y ait des données qui résident dans un ou plusieurs systèmes. Il faut alors pouvoir les transférer dans le nouveau système. Cependant, ce nouveau système ne fonctionne généralement pas de la même manière et les business process qui sont derrière ne sont pas les mêmes. Cela peut créer énormément de complexité. Lorsque l'entreprise

migre un système vers un autre, il n'est pas toujours possible de retrouver une « équivalence » (le fait qu'une donnée soit définie de manière identique) dans les deux systèmes. Il faut souvent appliquer des transformations techniques et des transformations business qui dépendent des différents processus derrière.

D'après l'expérience de Monsieur Haffner (2021), la migration des données peut nécessiter l'intervention d'équipes composées de plus d'une centaine de personnes juste pour réaliser la consolidation des données, c'est-à-dire créer un « data lake ». Les « data lakes » sont des méthodes de stockage de données massives utilisée par le big data. Ces données sont alors gardées sous leurs formats originaux ou sont très peu transformées.

En effet, l'entreprise ne va pas systématiquement intégrer tous les systèmes A dans le systèmes B, mais elle peut créer une base de données au-dessus de tous les systèmes afin d'envoyer toutes les données dans un système centralisé et réaliser un reporting consolidé.

Néanmoins, les employés qui travaillent à temps plein sur la consolidation des données à des fins de reporting, ont également un coût. Si la société doit embaucher des équipes entières, elle doit pouvoir anticiper ce coût (Haffner, 2021).

2.2.7.1. EXEMPLE DE CAS

Monsieur Heymans (2021) a pu nous faire part d'un cas qu'il a récemment rencontré. Une société de chimie qui possède plusieurs entités voulaient remplacer tous ses systèmes. Cela ne pouvait se faire car chaque entité locale avait ses propres spécificités et cela aurait couté très cher à implanter.

Ainsi, ils ont donc gardé chacun leur propre système, mais ils ont consolidé leurs données au travers d'Azure (une application Microsoft). Ils ont créé une sorte de « hub » énorme qui consolide toutes les données d'un point de vue local et à partir du siège. Toutes les informations ont été traduites via des intégrations vers une sorte de définition commune. Par exemple, le profit est calculé sur base de la même définition et Azure permet de repartager d'un point de vue local ces données. Il s'agit donc d'un fonctionnement hybride.

2.2.8. LE CLOUD

Lorsque deux entreprises fusionnent, ces dernières sont confrontées à de multiples décisions et défis. Elles vont généralement se demander comment partager leurs informations, leurs données et les accès aux applications entre elles.

Les entreprises peuvent avoir stocké leurs données de différentes manières et dans différents endroits. Il est nécessaire de faire l'inventaire de ce qui est stocké à tel ou tel endroit pour permettre de visualiser et de mieux hiérarchiser ce qui doit être stocké, où et quand.

Il faut aussi se demander s'il faut joindre les deux infrastructures ou les garder séparées, comment prendre cette décision et comment faciliter la migration pour les utilisateurs. Les

services de cloud comme Office 365 et Azure nécessitent une nouvelle approche et de nouveaux outils pour exécuter correctement une fusion.

D'après Monsieur Loozen (2021), le cloud peut parfois compliquer la donne car il est probable qu'il y ait des problèmes de sécurité à ce niveau-là. Il va falloir veiller à le sécuriser pour qu'il soit ouvert au web. S'il faut sécuriser le cloud, cela engendre un coût supplémentaire. Il est d'autant plus important de faire attention à la sécurité car avec le confinement, les seuls contacts se font par internet. Ceci qui a provoqué énormément de hacks à ce niveau-là.

Par ailleurs, selon Monsieur Haffner (2021), si une société qui utilise le cloud et/ou des systèmes azure hautement performant, réalise une fusion avec une autre société qui, elle, n'utilise que des bases de données physiques conservées dans les bureaux avec des systèmes très anciens, il est dès lors impossible d'intégrer. Pour arriver à fusionner ces systèmes, il faut d'abord réussir à lentement faire monter en maturité la société peu mature avant d'envisager une intégration. Autrement, cela reste relativement impossible et/ou indubitablement voué à l'échec.

2.2.9. LE MANQUE DE CONFORMITÉ

Malheureusement, il est peu probable que la société acquise et l'entreprise acquéreuse aient les mêmes niveaux de conformité en termes de politiques, de documentation et d'autres facteurs. Si la société acquéreuse est plus grande et plus réglementée, elle peut avoir besoin de mettre rapidement à niveau la société acquise afin d'éviter les cas de non-conformité.

Les politiques, procédures et lignes directrices sont essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise. En outre, lorsque l'entreprise acquéreuse est internationale, il est nécessaire pour elle de proposer à ses employés une formation et une éducation sur les nouvelles politiques de conformité.

D'après Monsieur Heymans (2021), le plus gros challenge est de comprendre l'impact d'un système sur un autre. En effet, on ne peut jamais prédire comment les systèmes peuvent interagir entre eux. Il est important de pouvoir anticiper et comprendre chaque scénario possible car cela est susceptible de créer des intégrations fragiles. Il faut pouvoir considérer les impacts dans chaque département afin de maintenir en place cette structure fragile au sein de laquelle différents ponts ont été créés entre les applications.

Par ailleurs, il est important de ne pas tout faire en même temps. D'après nos experts (Heymans, 2021 ; Haffner, 2021 ; Loozen, 2021), un big bang ne fonctionne jamais. Le but est de sortir une bonne roadmap qui décrit les processus clés pour bâtir le projet là-dessus. Ainsi, tel que la construction d'une maison, il faut pouvoir commencer avec de bonnes fondations : on ne met pas le premier mur si on n'est pas sûr que les fondations soient bonnes.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il ne faut pas forcément débuter l'intégration par les systèmes prioritaires ou critiques. L'entreprise doit plutôt d'abord tester de petits

processus pour voir si tout fonctionne bien. Si ceci venait à être un échec alors, cela aurait un impact moindre comparé à si elle avait commencé avec des processus clés du métier.

Par exemple, pour une société d'assurance qui possède une toute nouvelle application, il est préférable d'abord de l'utiliser au sein de ses utilisateurs internes et si cela ne fonctionne pas les dégâts seront moindres. Tandis que, si l'entreprise décide de lancer directement une nouvelle application au sein des courtiers (utilisateurs externes) et que cela ne fonctionne pas correctement, cela aura un réel impact négatif tant d'un point d'un point de vue stratégique que pour la réputation et l'image de l'entreprise (Heymans, 2021).

De plus, un manque de conformité implique généralement qu'il y ait différentes sources de vérité, c'est-à-dire, qu'il se peut qu'il y ait différents systèmes qui réalisent, plus ou moins, les mêmes tâches mais qui, néanmoins, possèdent certaines caractéristiques différentes (Heymans, 2021). Cela peut se manifester par exemple :

- Dans une différence de calcul : Il se peut que chaque entreprise ait sa propre méthode de calcul comme par exemple, le calcul d'un chiffre d'affaire ou d'un « engagement margin ». Il faut que chaque calcul soit réalisé et défini de la même manière dans les deux entreprises et les deux systèmes afin d'éviter tout problème de non-conformité.
- Dans différents usages sémantiques : Plusieurs mots peuvent désigner quelque chose de semblable et il peut alors être très difficile de « matcher » les données d'un système à l'autre. Il existe un vocabulaire d'usage au sein de chaque société. Ainsi, lorsque l'on réunit des hommes au sein d'une même société, il faut être sûr que ces personnes parlent bien des mêmes choses. Par exemple, si l'entreprise est amenée à monitorer les revenus des « nouveaux clients » et des « clients existants », il faut d'abord définir ce qu'est un « nouveau client » et un « client existant ». Dépendamment de l'entreprise, un « nouveau client » peut être un client qui n'a jamais passé commande tandis que pour une autre entreprise un « nouveau client » peut être quelqu'un qui n'a pas commandé depuis 2 ans.

En outre, d'après Monsieur Heymans (2021), très souvent, les entreprises rencontrent des problèmes au niveau de la granularité des données. Cette dernière désigne leur niveau de détail. Plus la granularité est fine, plus la donnée est détaillée et son analyse précise. Ainsi, si une entreprise cherche à consolider plusieurs systèmes ou connecter plusieurs systèmes, ceux-ci fonctionnent avec un type de granularité bien spécifique. Parfois, les systèmes ont du mal à communiquer du fait que leurs systèmes ont été construits différemment et avec différents niveaux de détails et de hiérarchie.

Enfin, à la lumière de ces informations, l'objectif de la plupart des organisations est de limiter le temps et le coût consacrés à l'intégration des systèmes informatiques, tout en réalisant la consolidation des données nécessaire à l'amélioration des performances de l'organisation. Le

problème est qu'en général, après une opération de F&A, les organisations doivent rassembler, analyser et communiquer des informations qui peuvent provenir d'un certain nombre de systèmes différents et complexes (Haffner, 2021). Dès lors, il est important de pouvoir calculer la valeur ajoutée et son coût. Avant d'acquérir une société, l'entreprise doit déjà pouvoir comprendre ses systèmes, comment les fusionner et comment réduire les coûts. Très souvent pour anticiper ceci, les entreprises utilisent une roadmap pour amortir les coûts puisque cela aura un impact financier sur le bilan de la F&A (Heymans, 2021).

2.2.10. LE MANQUE DE SÉCURITÉ

Tout comme un manque de conformité, un manque de sécurité peut être angoissant et peut potentiellement engendrer des troubles importants au sein de la société. Si l'entreprise ne possède pas de solutions adéquates, de processus et de politiques de sécurité en place, elle peut avoir besoin d'une aide extérieure pour planifier la création d'une approche à plusieurs niveaux pour se protéger contre les pirates informatiques.

Selon plusieurs experts (Haffner, 2021 ; Loozen, 2021), l'intégration informatique peut souvent accroître le risque de violations, car les données sont transférées entre les systèmes dans le cadre des projets d'intégration.

Cependant, au fond l'approche ne devrait pas être différente des mesures de protection habituelles. Dans la plupart des entreprises, la protection peut généralement être réalisée de manière relativement simple et rentable. C'est un domaine qui peut être identifié pendant la phase de due diligence et traité en priorité après l'opération.

Par exemple, la due diligence peut inclure un examen des politiques de sécurité de l'information par rapport aux meilleures pratiques, le respect des politiques, l'utilisation de services indépendants de test d'intrusion et la capacité des ressources internes au niveau de la sécurité informatique.

Les systèmes informatiques basés sur le cloud ont augmenté les niveaux de prise en compte des risques à mesure que le volume de transfert de données et que la distance augmentent. La mise en œuvre de mesures de protection solides est indispensable, en particulier lorsque le cloud est exploité et géré par des tiers, ouvert sur le web ou utilisé pour soutenir des processus commerciaux internationaux (Loozen, 2021).

La sécurité représente un élément fondamental lors des intégrations IT car il faut pouvoir identifier les types de cyber-risques auxquels l'entreprise cible est confrontée en fonction de son secteur d'activité, de sa situation géographique, de ses partenaires, de ses produits et de ses services.

Par ailleurs, il est également indispensable d'étudier les architectures des réseaux et des systèmes, y compris les vulnérabilités matérielles et logicielles déjà connues. En outre, il est toujours bon de réaliser l'inventaire des actifs informatiques et de la technologie de

l'information. Il faut également établir la liste de ce qui a déjà été corrigé, la gestion des actifs numériques, le cloud, les politiques mobiles, les vulnérabilités des applications, les flux de données, etc.

Aussi, il est nécessaire de comprendre toutes les mesures de traitement des données. La société doit contrôler ses politiques de confidentialité et de sécurité des données, y compris la manière dont la société stocke, utilise et élimine les données des clients. Il faut également examiner toutes les obligations contractuelles, notamment en matière de données, que la cible peut avoir avec une autre entreprise. Par ailleurs, il faut analyser le programme de sécurité de la cible pour vérifier qu'il répond aux exigences réglementaires, aux normes en vigueur et aux meilleures pratiques du secteur.

De plus, il faut veiller à examiner les résultats des audits concernant les processus, les personnes et la technologie et enquêter sur toute plainte ou litige antérieur concernant une fraude, une extorsion, etc.

Un Plan de Reprise d'Activité (PRA) est dès lors, indispensable afin de réduire l'impact des pannes ou encore des interruptions d'activité lié à la sécurité. Le PRA est un document reprenant les différentes étapes indispensables pour une bonne gestion des équipes, des fournisseurs et du matériel en cas de défaillance de l'infrastructure informatique.

2.2.11. LE COÛT DE LA TRANSITION

Selon Monsieur Dolphin (2021), « le principal problème lors de l'intégration d'un système informatique est le coût. » L'intégration du système d'information et la migration des données entraînent des coûts supplémentaires. D'après cet expert, les coûts de développement ainsi que les coûts de licences représentent les coûts les plus importants. Par ailleurs, les coûts des projets interdépendants sont rarement pris en compte.

Monsieur Loozen (2021) nuance tout de même cet aspect en expliquant que le budget informatique est généralement moindre par rapport au budget total de l'opération de F&A.

Par ailleurs, il faut réfléchir sur le long terme. En effet, une opération d'intégration peut se révéler très couteuse sur le court terme mais à long terme cela peut permettre de réelles économies. Il faut également penser au « Total Cost of Ownership » comme expliqué dans la section 2.2.6.

En outre, d'après Monsieur Heymans (2021), une bonne intégration IT peut permettre des économies d'échelle pour les sociétés fusionnées. Si l'entreprise possède plus d'utilisateurs, elle détient une meilleure marge de négociation envers les fournisseurs IT. Donc, d'un point de vue maintenance, elle peut économiser de l'argent car tout ce qui sera développé, sera utilisé par plus de personnes, aura plus d'impact et donc plus de valeur ajoutée. Il en va de même du point de vue de l'infrastructure. Une analyse coût-bénéfice doit dès lors permettre de distinguer si une intégration en vaut la peine ou non.

2.2.12. LE DÉLAI DE MISE SUR LE MARCHÉ

Selon Monsieur Loozen (2021), ce qui surprend généralement les entreprises c'est le temps nécessaire à réaliser l'intégration. La rentabilité du deal peut s'affaisser juste à cause des délais d'intégrations. Les délais vont également retarder la réalisation des synergies qui étaient prévues. D'après son expérience, très souvent, les délais auront de plus lourdes conséquences que le coût.

D'après Monsieur Dolphin (2021), lorsque les sociétés fusionnent, elles doivent pouvoir gérer deux systèmes disparates dans un premier temps tout en assurant que les activités des sociétés puissent continuer sans trop de perturbations.

Par ailleurs, le moment où le deal est réalisé n'est pas le moment où il y a l'échange de possession de l'entité. Les entreprises prévoient toujours dans leur contrat une date effective c'est-à-dire un « go-live ». Elles vont préparer toute l'intégration (plan d'intégration) jusqu'à la date de transmission effective qu'on appelle le « day one » (Dolphin, 2021).

En outre, l'intégration IT est souvent sous-estimée principalement parce que les F&A sont dirigés par des CFO. Ils ne s'y connaissent pas réellement au niveau des intégrations IT et ils n'ont pas l'expérience de juger en termes de planning si certaines intégrations vont durer plusieurs mois ou plusieurs années. Une faible expérience de ce qui doit être fait et de la manière de le faire peut entraîner un retard dans la visibilité des améliorations dans l'entreprise.

Les avantages que l'entreprise retire de la fusion ou de l'acquisition devraient avoir une visibilité et une mise sur le marché plus rapide pour obtenir une meilleure rentabilité. Malheureusement, beaucoup de CFO ont tendance à penser que, parce qu'ils ont le budget suffisant pour une intégration, cela se fera sans heurt. Ils ne voient pas réellement l'impact sur la timeline.

Par exemple, pour des softwares comptables : on ne peut pas faire de la double comptabilité dans des systèmes différents, il faut pouvoir clôturer le bilan soit dans un système soit dans l'autre. Ainsi, cela peut repousser les deadlines car si l'entreprise n'est pas prête pour la clôture, elle ne peut pas envisager de faire un « go live » deux mois avant la clôture. Dès lors, elle va reporter le « go live » à l'année fiscale suivante (Loozen, 2021).

2.2.13. LE DÉFI DES COMPÉTENCES HUMAINES

L'avantage le plus important d'une entreprise est son personnel. Tandis que dans une intégration de type « conservation », il n'y a pas de changements structurels majeurs, l'impact est élevé dans une intégration de type « best-of-breed » ou « absorption » (cf. supra p.11).

L'incertitude quant aux emplois et aux rôles futurs est grande, avant et après l'annonce de la fusion. Il existe un risque de baisse de productivité et de perte de personnes très performantes pendant une fusion.

Lorsqu'il n'y a pas de plan de communication, de formation ou d'adoption des changements technologiques, cela peut nuire au fonctionnement de l'entreprise. De plus, les changements imprévus peuvent avoir des conséquences négatives sur les employés de l'entreprise. D'après Monsieur Servais (2021), une des conséquences peut être la redondance des tâches et cela peut mener à des licenciements ou une mise à la pension anticiper. Cela peut susciter énormément de frustrations et peut même mener à une vague de démissions.

Cependant, si les systèmes s'avèrent ne pas fonctionner, cela peut être problématique car il faudra alors recruter temporairement du personnel, le temps que l'implémentation se finisse.

Il est important d'impliquer le personnel dans un processus d'intégration pour que les employés soient les acteurs du changement. Il faut pour cela identifier et donner suffisamment d'autonomie et de responsabilités aux keys users. Ce sont ces « champions » au sein de la société qui vont pouvoir mener à bien ces projets d'envergure (Servais 2021).

Au-delà du problème de standardisation des outils technologiques, de nombreux employés craignent également le changement technologique parce qu'ils ne le comprennent pas, ou parce qu'ils sont simplement à l'aise avec les outils qu'ils ont toujours utilisés. Typiquement, lorsque les technologies sont amenées à changer, les employés doivent pouvoir continuer à réaliser une tâche aussi simple que celle d'encoder une facture par exemple. (Dolphin, 2021).

Par ailleurs, d'après Monsieur Loozen (2021), il se peut que les CIO (chief information officer) se sentent lésés lors d'une intégration car on touche à leur travail et aux systèmes qu'ils ont eux-mêmes créé. Ils n'ont pas forcément été consultés en amont. Ainsi, ils sont parfois moins enclins à collaborer car ils le prennent personnellement.

Par ailleurs, une perte de connaissances est à anticiper (un personnel mécontent qui part de lui-même). De plus, parfois les personnes n'ont plus les compétences nécessaires pour réaliser leur travail sur un autre stade technologique. L'entreprise se pose alors des questions sur les compétences au sein de ses équipes : faut-il chercher à les former ou à les remplacer (Loozen, 2021) ?

On constate fréquemment une certaine forme de résistance aux changements de la part des utilisateurs. Pour y remédier, il faut mettre en place un système de training pour les amener à utiliser le nouveau système. Ces formations ne concernent pas seulement les employés du département IT mais également les final users.

Par exemple, pour un CRM comme Salesforce, le final users sera un Sales Manager qui est habitué à travailler d'une certaine façon avec son système et qui, du jour au lendemain, se voit imposé de travailler avec un nouveau système qui, outre l'interface, possède une toute autre logique (Servais, 2021).

Pour surmonter cette crainte, il faut un changement de culture et un engagement dans la gestion du changement qui implique presque tout le monde, y compris les cadres supérieurs.

Une fois que l'équipe de base est à l'aise avec l'outil, l'entreprise doit pouvoir obtenir l'adhésion des équipes plus larges. Lors de la sélection des outils, il faut faire participer les autres membres de l'équipes d'intégration, obtenir leur engagement, les faire adhérer à l'outil et les aider à comprendre leur fonctionnement. Ce type de préparation devrait contribuer à apaiser les craintes concernant les nouvelles technologies. Elle permet également aux organisations de mieux comprendre les préoccupations de leurs employés et d'y répondre de manière proactive.

Par ailleurs, d'après Monsieur Haffner (2021), les départements informatiques peuvent facilement être débordés après une F&A, avec autant de systèmes à fusionner et à gérer. Il faut donc pouvoir aider et assister le personnel IT. Ce dernier n'a pas toujours la capacité de gérer une intégration entière en plus de son travail quotidien. Il faut alors définir au sein du département informatique qui exécutera quelles tâches, afin d'éviter les doubles emplois et de prévenir tout dérapage. Aussi, il faut parfois aller chercher un intégrateur de systèmes pour réaliser le changement. Il faut contracter avec un fournisseur pour acquérir la capacité supplémentaire en termes de « manpower ». Ainsi, il y aura toujours un effort à fournir de la part du personnel IT pour aligner et mener à bien le projet.

2.2.14. L'ASPECT LÉGAL ET COMPLIANCE

2.2.14.1. COMPLIANCE SECTORIELLE

Au-delà des difficultés techniques citées précédemment, il faut veiller à respecter toute une série de normes et de lois relatives à la technologie et aux données (Haffner, 2021).

On retrouve des normes qui sont propres à certains secteurs tels que le secteur financier (banque et assurance), de la défense, de l'aérospatiale ou encore télécom (Loozen, 2021). Ces règles imposent le respect d'obligations légales en termes de qualité des données et de « reporting ».

Par exemple, dans le secteur financier, les banques et assurances se doivent de respecter les initiatives KYC (Know your customer) et BCBS239 dans la cadre de leur reporting légal. Il s'agit de régulations en termes de résilience et de sécurité. Celles-ci imposent aux banques de veiller à leur data management afin que leurs données soient bien gouvernées (Haffner, 2021).

BCBS239 est « un standard qui vise à augmenter les capacités des banques en matière d'agrégation de données de risques financiers et à produire des reportings, et à améliorer la qualité de ces données risques » (LeBigData, 2018, para. 1).

KYC est « la dénomination de toute la procédure qui permet à une banque d'identifier un client. KYC fait aussi référence aux lois anti-blanchiment et anti-corruption » (Moneystore, 2018, para. 1).

Il est essentiel que ces données soient en ordre afin que leur qualité puisse être mesurée par les autorités compétentes.

Ces normes ont pour but de participer à la stabilisation du système financier mondial en contraignant les grandes banques à mieux connaître les risques auxquels elles sont exposées. Dans le secteur bancaire, il y a également des obligations légales par rapport à la Banque Centrale Européenne. Ces normes obligent les banques à avoir un niveau de sécurité très élevé au niveau de leurs données et ils sont également fréquemment auditées au niveau de leur systèmes IT (Haffner, 2021).

Les grandes banques sont généralement déjà très solides à ce niveau-là. Cependant, si une entreprise décide d'intégrer une petite société qui possède par exemple une application financière, il faudra impérativement vérifier que la fintech soit suffisamment robuste au niveau compliance. Par la suite, lors de l'intégration l'aspect compliance devra être respecté à la lettre car tout écart peut impliquer des pénalités (Loozen, 2021).

Pour conclure, il est donc important avant toute chose de se renseigner sur les régulations en vigueur sur le secteur d'activité sur lequel la société acquéreuse opère ou celui de la cible.

2.2.14.2. RGPD

Un autre élément important est le respect de l'obligation du règlement général sur la protection des données (RGPD). Le RGPD encadre le traitement des données personnelles sur le territoire de l'Union européenne.

L'une des considérations des entreprises acquéreuses est l'accessibilité des données des clients après l'intégration. Ceci aura pour conséquence un changement dans le rôle du « contrôleur » de données. Ceci réévaluera probablement la manière dont les systèmes partagent et stockent les données ainsi que les personnes concernées (Haffner, 2021).

En outre, conformément au RGPD, certains changements ont été apportés à la gestion des données et il peut y avoir des pénalités en cas de non-respect. Ces pénalités s'expriment en % du chiffre d'affaire de l'entreprise. Si une entreprise décide d'intégrer une autre boite qui ne respecte pas la règle RGPD, la commission vie privée impose des pénalités. L'entreprise est donc susceptible de perdre une part de son chiffre d'affaire globale. Au final, un petit problème peut avoir un gros impact (Loozen, 2021).

Parmi les problèmes de RGPD auxquels une entreprise acquéreuse pourrait être également confrontée, on peut citer :

- ❖ Une perte d'une quantité importante de données de marketing et autres données sur les clients parce qu'elles n'ont pas été correctement obtenues par le biais des exigences de consentement de la RGPD ;
- ❖ Devoir identifier les informations protégées pertinentes pour les protéger correctement ;
- ❖ Devoir réviser les politiques internes et externes relatives aux clients et aux employés afin d'y inclure les exigences de RGPD ;
- ❖ Devoir nommer un responsable de la protection des données ;

- ❖ Devoir procéder à une évaluation de l'impact sur la protection des données ;
- ❖ Devoir contrôler et suivre toutes les demandes des personnes concernées pour faire valoir leurs droits en vertu de la RGPD, y compris le droit d'être oublié, la portabilité des informations, etc. ;
- ❖ Examiner les accords entre les fournisseurs et les sous-traitants pour s'assurer qu'ils sont conformes aux exigences du responsable du traitement et du sous-traitant.

2.2.14.3. LICENSES

Par ailleurs, il faut également veiller à respecter tout une série de règles et de clauses inscrites dans les contrats des licences. Les licences possèdent un certain nombre de conditions. Par exemple, Microsoft va faire régulièrement un audit de l'utilisation de ses softwares car cela fait partie des contrats.

Si l'entreprise ne respecte pas les clauses du contrat, il peut aussi il y avoir des pénalités financières. Si l'entreprise intègre une entité qui n'est pas sécurisée, elle peut potentiellement exposer le reste de son intégration à des vulnérabilités. Pour éviter d'avoir des « pommes pourries », l'entreprise réalise une analyse durant la due diligence (Loozen, 2021).

2.2.14.4. AUTRES REPORTING

Un « reporting » est outils de communication qui permet de matérialiser des données. Dans un but purement commercial et pour l'image de marque, les entreprises peuvent décider de réaliser des reporting sur leur développement durable ou leur RSE par exemple. Ces derniers sont imposés non pas par la loi mais plutôt par la pression du secteur et des clients. Les reporting permettent aux organisations de prendre en compte leur impact sur un large éventail de questions liées au développement durable. Il s'agit d'une plateforme clé pour communiquer en toute transparence leurs performances et leurs impacts environnementales et sociales (Haffner, 2021).

Pour que ce rapport soit aussi utile que possible pour les gestionnaires, les cadres, les analystes, les actionnaires et les parties prenantes, une norme unifiée qui permet d'évaluer rapidement les rapports, de les juger équitablement et de les comparer simplement est un atout essentiel. D'après (Haffner, 2021), une mauvaise intégration des données peut avoir un réel impact sur la qualité du « reporting » et ainsi peut par la suite engendrer de terribles répercussions sur l'image de marque et la réputation de l'entreprise.

En conclusion, nous avons vu à travers cette analyse qu'une intégration IT post F&A peut poser des problèmes tant d'un point technique qu'organisationnel. Ces intégrations nécessitent d'être anticipées et planifiées de manière stratégique afin d'éviter toute forme de perturbation qui pourrait nuire au business. Dans la troisième partie de ce mémoire nous allons donc proposer des solutions concrètes afin de mener ces intégrations à une conclusion positive.

PARTIE 3 : PRÉCONISATIONS D'UN POINT DE VUE STRATÉGIQUE

3.1. LES ÉTAPES À SUIVRE POUR UNE INTÉGRATION IT POST F&A RÉUSSIE

Sur le plan commercial, la fusion de deux ou plusieurs entreprises peut paraître très judicieuse. Toutefois, si les systèmes IT ne sont pas intégrés dès le départ dans la planification de la stratégie, les F&A peuvent rapidement se heurter aux avantages escomptés.

Même avec une planification précoce, le rapprochement de deux ensembles d'environnements informatiques très différents est rarement un processus facile ou peu coûteux, malgré la disponibilité de manuels d'intégration informatique, de listes de contrôle ou de conseils d'experts.

Comme expliqué dans la seconde partie de ce mémoire, l'informatique est l'un des domaines d'intégration les plus délicats lors d'une opération de F&A. De nombreuses fonctions de l'entreprise (ressources humaines, comptabilité, finances, ventes et marketing) dépendent fortement des systèmes, des données et de l'automatisation des processus. Ainsi, l'informatique devient une question critique et les entreprises sont confrontées à une série de défis (cf. supra p.36-59).

Une planification et une exécution inadéquates de l'intégration sont citées comme les points d'échec les plus courants selon nos experts. En fin de compte, pour qu'une acquisition ou une fusion crée de la valeur, la combinaison doit devenir plus grande que la somme des parties. Pour y parvenir, les entreprises doivent aborder l'intégration post F&A avec le même niveau d'engagement et d'intention stratégique que la transaction elle-même (Dolphin, 2021).

L'une des erreurs que de nombreuses entreprises commettent après la conclusion d'un accord est de ne pas réévaluer les raisons de l'investissement et de ne pas planifier en déterminant ce qu'elles veulent réaliser et dans quels délais. Si cela est fait, elles peuvent alors donner le ton et le rythme avec lesquels elles exécuteront l'intégration et réalisent les synergies. La plupart des intégrations se déroulent mal car les personnes prennent rarement le temps de comprendre pleinement la complexité, l'écosystème informatique et les interdépendances (Dolphin, 2021).

Sans cela, les entreprises s'appuient sur un plan d'intégration initial rigide et si la réalité ne correspond pas aux attentes, elles finissent par adopter une approche de type « sticking plaster » (pour réparer les pots cassés). Elles essayent alors de mettre en œuvre des solutions tactiques ciblées plutôt que de s'attaquer à la stratégie globale. Bien qu'il n'existe pas de stratégie d'intégration unique, il existe un certain nombre de dimensions stratégiques qui doivent être analysées avant d'élaborer un plan et qui doivent être continuellement revues lors de sa mise en œuvre.

En conséquence, il est important de bien planifier pour bien exécuter cette intégration car cela peut avoir de nombreux impacts à différents niveaux de la société. En effet, d'après

Monsieur Heymans (2021) et Monsieur Loozen (2021), la planification est même plus importante que l'implémentation.

Il s'agit d'une étape cruciale pour l'entreprise car de nombreux éléments financiers et opérationnels sont en jeu. En effet, parmi les principaux avantages d'une intégration bien planifiée et bien exécutée, les experts interrogés ont cité : les bénéfices en termes d'efficacité opérationnelle, les réductions de coûts (pas nécessairement tout de suite mais sur le long terme) et les impacts positifs sur le client.

Enfin, d'après nos experts, il existe plusieurs étapes importantes à respecter afin de réunir les conditions favorables à une intégration réussie. Dans cette section nous allons, dès lors, décrire étape par étape les bonnes pratiques à adopter.

3.1.1. ETAPE 1 : COMPRENDRE LES OBJECTIFS ET LA PLACE DE LA TECHNOLOGIE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

La réussite de l'intégration post F&A repose en grande partie sur une vision commune (« Single Source of Truth ») bien définie qui expose la justification stratégique de l'acquisition. Il faut donc voir l'intégration IT comme partie intégrante de la stratégie globale des F&A (Heymans, 2021).

3.1.1.1. AS-IS

Avant d'élaborer une stratégie d'intégration informatique, l'organisation doit examiner, avec un esprit ouvert, son modèle opérationnel actuel et sa vision de l'avenir. L'entreprise est-elle exploitée comme une entité intégrée unique ou comme des unités commerciales indépendantes distinctes ? Les départements informatiques des filiales indépendantes fonctionnent-ils réellement de manière indépendante ou sont-ils davantage contrôlés par le centre ? Les choix de la direction informatique doivent refléter la stratégie d'intégration afin de s'aligner sur la véritable structure d'exploitation de l'entreprise en vue de l'état futur souhaité (Heymans, 2021).

D'après plusieurs experts (Heymans, 2021 ; Servais, 2021), on part donc très souvent du « As-Is » c'est-à-dire l'existant, l'actuel pour ensuite réaliser un plan et définir quels sont les « business process » (processus métier d'aujourd'hui) et les zones de risques. On cherche donc à documenter en détails ce qui se trouve dans la société A et dans la société B.

D'après Monsieur Heymans (2021), il est nécessaire de comprendre le « As-Is » afin de ne pas partir d'une page blanche et pouvoir capter les besoins pour désigner le « To-Be ». Une mauvaise intégration technologique peut compromettre le succès de l'ensemble de la F&A. Dès lors, il faut définir clairement le rôle de l'informatique et les ressources disponibles de toutes les parties concernées, et ce dès le début.

Néanmoins, il est important de garder à l'esprit que l'analyse des processus actuels ne montre que ce qui peut être amélioré, mais pas nécessairement comment. Cela dit, cette analyse est

très importante pour différentes raisons. Premièrement, la personne responsable de l'exécution d'un processus a souvent de très bonnes idées sur la façon de l'améliorer, mais n'a pas toujours l'autorité pour le faire. Par ailleurs, le fait de discuter et de documenter amène souvent à réfléchir à de meilleures façons de procéder. Souvent, différentes personnes réalisent les mêmes tâches mais de différentes manières, et l'une de ces manières est bien meilleure que les autres.

D'après plusieurs experts, il est dès lors important de récolter les informations avant même que la fusion ait eu lieu afin de pouvoir réaliser un plan directeur informatique. Lorsque deux entreprises fusionnent, les administrateurs informatiques effectuent de lourdes tâches pour intégrer des systèmes et des infrastructures différentes. Ainsi, une préparation précoce et une bonne compréhension des différences fondamentales peuvent grandement contribuer à simplifier le processus et faire un inventaire des forces, des faiblesses et des risques majeurs.

De nombreux facteurs peuvent être utilisés pour évaluer le niveau de maturité informatique d'une entreprise. Pour commencer, il faut réfléchir à :

- ❖ La mesure dans laquelle les processus, les procédures et la documentation informatiques de l'entreprise sont bien définis ;
- ❖ Le niveau d'automatisation existant, tant en termes d'infrastructure informatique que de libre-service des utilisateurs ; et
- ❖ Quelle est la perspicacité et la compréhension des responsables techniques et commerciaux en matière de systèmes et d'infrastructures informatiques.

Il faut déterminer dans quelle mesure les processus et les données s'intègrent dans la nouvelle architecture du système. Par exemple, une petite entreprise aura tendance à avoir une approche plus « ad hoc » de l'informatique et de la gestion informatique qu'une grande entreprise. Le contrôle, la normalisation et l'automatisation sont souvent moins rigoureux.

Il y a généralement plusieurs moyens de définir l'état actuel (As-Is). Ceci peut se faire au travers d'observations c'est-à-dire en regardant comment se déroule le processus. Il est également possible de réaliser des entretiens avec les personnes mêmes concernées. En effet, celles-ci ont généralement une connaissance approfondie du processus et certains d'entre eux ont peut-être déjà une idée de la méthode la plus efficace pour l'améliorer. Enfin, l'entreprise peut également envisager d'établir des questionnaires afin d'enquêter sur la manière dont elle pourrait innover. Lorsque l'entreprise dispose de toutes les données sur le processus, elle peut alors commencer à le cartographier. L'approche la plus claire pour cela est la réalisation d'un organigramme du processus.

3.1.1.2. TO BE

Ensuite, il faut déterminer le « To-Be » c'est-à-dire ce vers quoi l'entreprise veut aller, les ambitions de la société et ce qu'elle prévoit de faire.

En créant un modèle "To-Be", il est possible de discuter avec les personnes qui seront touchées par les changements prévus, de prendre en compte leur point de vue sur les résultats des changements et de travailler pour obtenir leur adhésion. Cela permet également de quantifier le retour sur investissement des changements proposés.

Une fois que les objectifs commerciaux sont compris, les considérations clés pour la planification de l'intégration informatique deviennent claires. Il est important de comprendre quels sont les objectifs visés par la société car ils peuvent être divers. Parmi les objectifs visés on retrouve généralement ceux-ci :

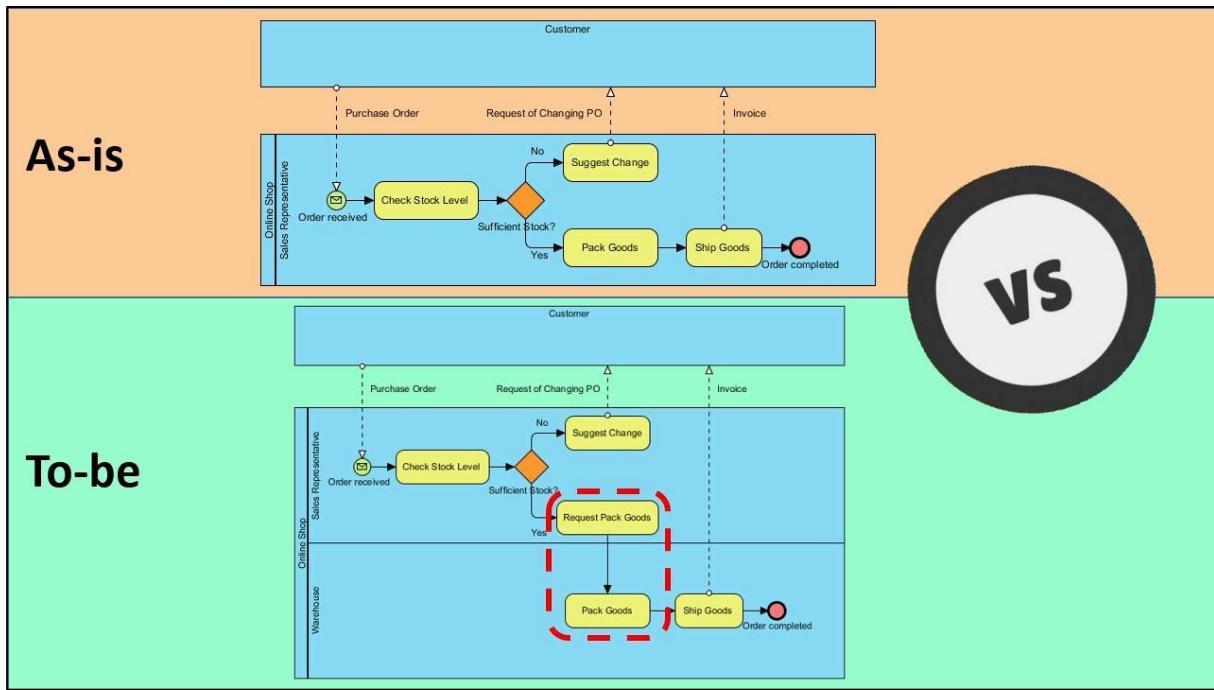
- ❖ « Volume deal » : Accroître la capacité, exploiter les synergies et réaliser des économies d'échelle en acquérant un concurrent
- ❖ « Capability Deal » : Acquérir du savoir-faire ou de nouvelles technologies
- ❖ « CrossRegion Deal » : Pousser une expansion géographique en acquérant une entreprise dans le même secteur d'activité mais dans une région différente
- ❖ « Cross-Industry Deal » : Acquérir une entreprise en dehors de son propre secteur d'activité

Comme expliqué ci-dessus, l'objectif de l'entreprise peut être de générer des sources d'économies. Ces économies peuvent être obtenues en particulier sur trois niveaux d'après les experts interrogés. En premier lieu, il est possible de réaliser des économies en réduisant le nombre d'applications ainsi que le nombre de licences associées, tout en renégociant les contrats de maintenance. En effet, ayant fusionnées, les entreprises possèdent une plus grande marge de manœuvre dans leur négociation. Secondelement, l'entreprise peut consolider les technologies avec des data centers. Enfin, la société peut rationaliser les effectifs et centraliser les équipes de développement et de support.

D'après Monsieur Servais (2021), l'analyse « As-Is » et « To-Be » peut déjà être entamée pendant la due diligence. Cependant, avant que la fusion ait eu lieu, il est probable que toutes les informations ne soient pas connues et il se peut que les équipes soient contraintes de réaliser leur analyse rapidement par manque de temps.

C'est un exercice qui peut prendre des mois comme des années pour de plus gros clients. Durant la due diligence, les équipes estiment l'état des différents systèmes, s'ils doivent être remplacés, combien cela pourrait coûter, quand est-ce qu'ils devront être remplacés ainsi que la maturité globale de la société.

Figure 2: As-is Vs To-be



Source : Burrows, W. (2016, 7 mars). *How to Develop As-Is and To-Be Business Process?* Visual-Paradigm.

Consulté le 5/5/21 sur <https://www.visual-paradigm.com/tutorials/as-is-to-be-business-process.jsp>

Ce type de schéma permet d'avoir une vision stratégique utile aux managers, mais également un niveau de détails plus précis qui permettra de définir les actions à exécuter et d'aller du stratégique à l'exécution.

3.1.1.3. ANALYSE DES GAP

Afin de comprendre ce qui sépare le « As-Is » du « To-Be », l'entreprise doit réaliser une « Gap analysis » (analyse des écarts) pour investiguer ce qui manque et ce qui doit être implémenté (Servais, 2021).

Une « gap analysis » est une méthode d'évaluation des différences de performance entre les systèmes d'information afin de déterminer si les exigences de l'entreprise sont satisfaites et, dans le cas contraire, quelles mesures doivent être prises pour s'assurer qu'elles le soient avec succès. L'écart désigne l'espace entre « où l'entreprise est » (l'état actuel) et « où l'entreprise veut être » (l'état cible).

Suite à cela, l'entreprise peut mettre en place une « roadmap » que nous verrons par la suite (cf. infra p.77). C'est souvent l'occasion de ne pas simplement garder les processus qu'elle possède actuellement mais de voir réellement vers le futur ce qu'elle aimerait bien avoir. En d'autres termes, « c'est un peu l'idée de refaire peau neuve » (Servais, 2021).

Cette vision constitue la base de l'approche de l'intégration. En fin de compte, l'entreprise acheteuse doit décider entre les différentes stratégies ; laisser la petite entreprise fonctionner

de manière autonome avec peu d'influence extérieure, intégrer pleinement la petite entreprise dans la grande ou encore choisir entre tout niveau d'intégration intermédiaire.

Une intégration plus complète conduit généralement à l'exploitation d'un plus grand nombre de synergies et permet donc aux entreprises de tirer parti de leurs capacités combinées. Cependant, cela augmente le risque de remplacer les processus agiles et flexibles et d'aliéner des talents et des clients précieux.

De plus, d'après Monsieur Dolphin (2021), « tout est une question de proportionnalité entre les synergies que l'entreprise souhaite réalisées et la taille de la technologie au sein de son business ». Par exemple, si deux entreprises dont le « core business » (activité principale) est essentiellement basé sur la technologie (par exemple un commerce en ligne), l'intégration des systèmes informatiques sera davantage complexe. Il est donc primordial d'analyser en premier lieu la position de la technologie au sein même de la société.

3.1.1.4. LE DÉROULEMENT DE L'ANALYSE AS-IS/ TO-BE

Comme expliqué précédemment, il est important de pouvoir rassembler à l'avance les informations importantes sur l'intégration post F&A (cf. supra p. 62). Si l'entreprise attend le premier jour suivant la fusion pour commencer le travail préparatoire, elle est déjà à la traîne.

Peu après une acquisition, les responsables informatiques sont sous pression pour répondre aux attentes en matière de réduction des coûts et de synergies. Il est beaucoup plus difficile de le faire s'ils n'ont pas conçu au préalable une stratégie claire pour l'intégration informatique des F&A.

Une meilleure solution consiste à revoir dans la mesure du possible la planification de l'intégration informatique des F&A. Ceci doit être fait avant la conclusion de l'accord. Il faut pour cela engager des personnes expertes de l'équipe de direction informatique pour commencer à planifier la stratégie globale d'intégration pendant que les documents sont finalisés. Ceci permet aux équipes de pouvoir se préparer à démarrer.

Il est judicieux de prendre le temps de rassembler les informations qui seront pertinentes après la fusion. Ceci permet de mieux évaluer les efforts d'intégration possibles afin que, au moment de prendre des décisions, les éléments soient disponibles pour soutenir la stratégie d'intégration. Lorsque la société dispose de tous les éléments et qu'elle ne fait aucune hypothèse, elle réduit automatiquement les risques pour le projet d'intégration informatique.

La due diligence (DD) avant les F&A est essentielle. Les entreprises ont tendance à se concentrer davantage sur la préparation et la finalisation de l'opération plutôt que sur la manière de gérer au mieux l'intégration lorsque l'opération est réalisée.

Une erreur stratégique assez courante dans le processus de due diligence est de négliger le rôle des technologies de l'information (Dolphin, 2021). Les technologies de l'information sont en train de devenir un élément clé de la phase de la due diligence, car les entreprises

comprennent de plus en plus l'impact négatif potentiel sur les performances et la réputation en cas de problème. Cependant, la due diligence se réduit souvent à considérer les SI indépendamment des interdépendances avec d'autres fonctions de l'entreprise, ce qui est souvent une cause de retards ou d'investissements inattendus après l'accord pour obtenir les avantages d'intégration prévus (Loozen, 2021).

D'après Monsieur Loozen (2021), au cours de la due diligence, « on présente généralement le scope et les informations auxquelles on a eu recourt ». Cette due diligence a un coût. De ce fait, l'entreprise va limiter son étendue et son scope à certains aspects plus financiers et commerciaux. Souvent, tout ce qui touche à la sécurité informatique n'est pas couvert.

Il est important de ne pas négliger les services informatiques car ceux-ci fournissent non seulement des informations précieuses pour la roadmap mais ils fixent également des attentes现实的es quant aux synergies futures et aux économies potentielles.

Enfin, la due diligence permet aux entreprises d'obtenir une connectivité des systèmes à moindre coût et dans un délai plus court. Après tout, la technologie représente la colonne vertébrale qui soutient toutes les activités d'une entreprise. Si les entreprises ne sont pas en mesure de présenter des plans sur la manière dont deux systèmes distincts peuvent être exploités de manière unifiée, des risques et des coûts plus élevés les attendent.

D'autre part, ceux qui considèrent la technologie comme adaptée au cours de la phase de due diligence, se trouveront prêts à surmonter les difficultés et à accélérer les gains d'efficacité. Il est donc essentiel que la due diligence en matière d'informatique et l'intégration des F&A soient assurées par des professionnels expérimentés en informatique, en affaires et dans leurs interdépendances.

3.1.2. ETAPE 2 : PLANIFIER LA STRATÉGIE

La planification et la gestion des IT sont essentielles à une transition réussie et sans difficultés vers une restructuration d'entreprise suite à une F&A.

La stratégie d'intégration doit être transposée dans un plan directeur réalisable décrivant la manière dont l'intégration sera mise en œuvre. Ainsi, un plan pour le premier jour (« Day one ») ainsi que pour les cent jours qui suivent (« 100 days post merger integration review ») suivant l'acquisition doit être élaboré (Dolphin, 2021).

La préparation du premier jour comprend l'élaboration de l'image globale de la cible et de la structure organisationnelle cible. Un plan de communication et de gestion du changement doit être conçu pour assurer une communication efficace de la vision commune (« Single Source of Truth ») et la mobilisation de toutes les parties prenantes concernées. Selon plusieurs experts, il est impératif de communiquer régulièrement les objectifs et les prochaines étapes tout au long du processus d'intégration afin d'éviter l'incertitude ou la frustration des employés.

Le planning pour les cent premiers jours décrit toutes les principales actions, étapes et responsabilités. Ce plan est généralement divisé en trois étapes :

- ❖ Analyse de l'état actuel de la petite entreprise numérique (cf. supra p.62)
- ❖ Établissement de la future conception de la nouvelle entité intégrée (cf. supra p.63)
- ❖ Finalisation du plan d'exécution de l'intégration (cf. infra p.70)

Comme pour les niveaux d'intégration, il est raisonnable de différencier les domaines d'intégration tels que les ventes, les ressources humaines ou l'informatique et de développer des flux de travail en conséquence.

En fin de compte, les cent premiers jours devraient aboutir à une analyse complète des deux entreprises, à une conception future détaillée des processus et des systèmes, ainsi qu'à un plan précis de mise en œuvre de la conception future. En ayant un aperçu clair des objectifs d'acquisition et en posant les bases de l'intégration, les entreprises trouveront dans la technologie un moyen de rationaliser la phase post F&A. Par exemple, les responsables informatiques pourront planifier à l'avance les budgets.

Ensuite, la planification des compétences informatiques implique une équipe spécialisée pour surveiller et superviser l'intégration des systèmes. En ayant les bonnes compétences à bord, une entreprise trouvera l'étape post F&A plus organisée et plus réalisable.

3.1.2.1 ANALYSE À TROIS NIVEAUX : PEOPLE – PROCESS - TOOLS

En reprenant tout ce que nous venons de citer dans la section 3.1.2 (cf. supra p.66) et d'après Monsieur Dolphin (2021), il faut également orienter la stratégie d'intégration technologique sur base d'une analyse à trois niveaux des personnes (people), des processus (process) et de la technologie (tools).

1) Le personnel

Tout commence avec le personnel. Il est très important de mettre en place une bonne structure organisationnelle. Il faut commencer par définir les principales ressources, les compétences et l'état de préparation. Si nécessaire, il faut pouvoir mettre en place une nouvelle organisation.

Il est important de planifier les besoins en capacités et en personnel, soit en retenant les meilleurs talents, soit en engageant les bonnes personnes aux bons postes. La mise en place de la bonne équipe permet d'atténuer les risques lors de l'intégration post F&A.

Les employés seront soutenus et plus susceptibles de s'adapter aux nouveaux systèmes lorsqu'une équipe d'experts en informatique sera disponible. Une fois qu'une équipe de soutien informatique est mise en place, les données doivent être sécurisées et protégées à tout moment pendant la période de transition.

D'après plusieurs experts, il est essentiel de disposer d'une équipe d'intégration informatique dédiée qui puisse se concentrer sur la due diligence. Elle doit également définir la stratégie d'intégration informatique, évaluer les compromis entre l'intégration informatique, migrer les données et les autres programmes informatiques en cours et s'adapter efficacement avec le reste de l'entreprise.

Un rôle clé est celui d'un responsable de l'intégration informatique qui comprend les questions informatiques mais qui est aussi un cadre ayant des relations avec d'autres dirigeants de l'entreprise et qui est capable de rallier l'organisation pour prendre les meilleures décisions sur ces compromis. Le fait qu'une partie de l'équipe d'intégration informatique soit occupée par des consultants externes ou par du personnel interne dépendra de la complexité et des capacités (Haffner, 2021).

De plus, il est courant d'affecter une équipe spécialisée à la gestion du changement, qui couvre les mouvements de personnel, les realignements de rôles, les licenciements et les changements culturels. Une planification anticipée permettrait aux responsables informatiques de mettre activement en place des solutions pour relever les défis de l'intégration au cours de la période de changement qui suit la fusion ou l'acquisition, lorsque l'organisation accepte le plus facilement les bouleversements.

2) Le processus

Il est important de visualiser le paysage actuel. Il est parfois utile de tracer la carte des processus actuels de chaque organisation, faire l'inventaire des systèmes en place, des processus qu'ils prennent en charge, d'analyser les interdépendances des processus existants, d'examiner s'ils doivent être conservés, améliorés ou remplacés, et d'évaluer comment ils affectent les fonctions de l'entreprise après la fusion ou l'acquisition.

L'objectif est non seulement de documenter les processus, mais aussi de comprendre comment un changement de processus peut avoir un impact sur d'autres secteurs d'activité. Le but est de saisir les capacités et les exigences commerciales combinées et de les hiérarchiser pour le plan d'intégration informatique (Heymans, 2021).

Le plan d'intégration informatique des F&A est un élément clé. Il aide à optimiser le processus d'intégration avec le moins de perturbations possible à court ou moyen terme. De plus, il génère une valeur commerciale à long terme en accord avec la stratégie commerciale post F&A.

3) La technologie

Après avoir défini la portée de l'intégration du point de vue du processus, il faut aborder le « comment ». À ce stade, une compréhension approfondie des outils technologiques, des défis de l'intégration, des lacunes fonctionnelles et des applications critiques devrait avoir été effectuée, comme expliqué dans la section 3.1.1.1 (cf. supra p.61).

Ces informations sont essentielles pour prendre des décisions concernant la nouvelle architecture informatique, comme par exemple les systèmes à migrer et les anciens systèmes à laisser derrière eux.

C'est là que la stratégie d'optimisation de l'infrastructure (IO) entre en jeu. Les gestionnaires d'intégration informatique peuvent tirer profit des meilleures pratiques d'optimisation de l'infrastructure telles que la simplification, la normalisation, la virtualisation et la consolidation pour réduire la complexité de l'intégration, la redondance et le temps de déploiement.

Donner la priorité à la « rationalisation » est une étape clé dans les efforts d'optimisation de l'infrastructure. Il est impératif de procéder à une rationalisation du portefeuille qui inclut les données, l'infrastructure et les applications métier pour mieux gérer le coût, le risque et le temps du processus d'intégration.

Par ailleurs, il faut regarder à la modélisation des données (Haffner, 2021). La modélisation des données décrit la structure ainsi que les associations, les relations et les contraintes relatives aux données disponibles. Si cette dernière est bien conçue cela permettra d'accélérer la migration des données.

En outre, d'après Monsieur Dolphin (2021), il est essentiel de discuter dès le début des personnes des processus et des technologies. Cela permet de mieux comprendre la situation générale et de savoir comment aborder le projet d'intégration avec une approche globale dès le premier jour. Il faut donc créer un plan à court et à long terme pour définir les priorités en termes d'activités et de remises à niveau nécessaires pour garantir que les systèmes, les bases de données et les applications soient alignés les uns sur les autres dans un environnement cohérent.

Par ailleurs, il faut veiller à informer les clients des deux entités sur l'occurrence et l'impact de la F&A par le biais d'un communiqué de presse, d'un courriel ou de toute autre forme de communication. En effet, il est primordial que l'image de la société ne soit pas impactée par de potentiels moments de trouble.

Enfin il est essentiel de mettre en œuvre de nouvelles politiques et procédures pour appliquer un programme strict de confidentialité des informations et des données qui protège les deux entités contre les menaces à la confidentialité et à la conformité.

3.1.2.2. LE DÉROULEMENT DE LA PLANIFICATION

La planification doit, également, commencer tôt dans le processus de due diligence pour couvrir un audit des systèmes des deux entreprises. Ceci permet de comprendre les actifs, les abonnements aux applications, les demandes et les compétences disponibles dans chacune d'entre elles, ainsi que les endroits où les ressources font double emploi.

Si l'objectif est de combiner les entités, comme c'est généralement le cas (plutôt que de continuer à fonctionner séparément), l'étape suivante doit consister à créer une carte de

l'infrastructure d'entreprise pour la nouvelle organisation. Le partage des bases de données clients, l'exploitation des économies d'échelle et l'intégration des systèmes de CRM nécessitent tous la planification d'un objectif final.

En sachant où se trouvent les doublons et les redondances, les responsables informatiques seront mieux armés pour décider s'il faut unifier les opérations sur un seul système ou créer des systèmes intégrés (Haffner, 2021). Ceci est particulièrement pertinent pour la compatibilité des systèmes gérés par des bases de données qui soutiennent le service à la clientèle, les opérations commerciales de base et la gestion financière. Par ailleurs, il y a des analyses coûts/bénéfices à prendre en compte pour chaque élément de l'infrastructure. Il s'agit d'un exercice intensif qui fournira un plan détaillé permettant d'évaluer de manière critique le budget et le calendrier de l'intégration et de la transition informatique (Heymans, 2021).

3.1.3. ETAPE 3 : METTRE EN PLACE LA BONNE STRATÉGIE

Les F&A commencent par une stratégie et passent par de nombreuses étapes avant d'aboutir à une conclusion positive. L'intégration permet de combiner des systèmes complexes, de les transformer au besoin et de les intégrer au sein d'une société qui, à la fin du processus, ajoute de la valeur pour les actionnaires et les clients.

La combinaison de la bonne stratégie, des bonnes entreprises et de la technologie qui soutient leur union peut permettre de surmonter de nombreux obstacles communs à la réussite des F&A. Le ROI et les synergies sont ainsi généralement considérés, d'après les experts, comme les deux principaux indicateurs (KPI) à suivre pour attester de la réussite ou de l'échec d'une opération de F&A.

D'après Monsieur Heymans (2021), « there is not one that fits all » : c'est-à-dire qu'il n'existe pas de stratégie qu'on peut copier-coller d'une situation à une autre. Il faut tenir compte de ce que l'entreprise possède aujourd'hui, ce qu'elle veut pour demain et des risques et frictions qui peuvent exister. Il faut pouvoir définir une stratégie qui répond aussi bien aux besoins qu'aux spécificités de la société.

Il est important de comprendre les différentes options envisageables en analysant « field by field » (domaine par domaine) les besoins. Il ne faut pas nécessairement réaliser une fusion complète et immédiate des systèmes mais plutôt regarder systèmes par systèmes lesquels valent vraiment la peine de garder. Par exemple, s'il s'agit d'un système RH qui est relativement basique, l'intégration nécessitera moins d'analyse au préalable que s'il s'agit d'un système lié directement à la spécifié du métier.

Il existe différentes formules entre le choix d'une intégration totale et le choix de garder deux sociétés complètement distinctes et indépendantes. Prendre la bonne décision est décisif car cela peut coûter très cher sur le long terme. Pour beaucoup d'experts, si la réflexion est bonne l'implémentation sera plus simple ou moins coûteuse et mieux contrôlée. Les sociétés

adoptent généralement l'une des cinq approches d'intégration comme vu dans la section 1.1.6 (absorption, « best of breed », préservation, transformation ou sous-traitance cf. supra p. 11) en fonction de la logique de l'opération et des synergies visées.

Les responsables informatiques doivent travailler en étroite collaboration avec leurs homologues de la fonction commerciale afin d'aligner leur programme sur la stratégie globale de F&A de l'entreprise, ainsi que sur l'approche d'intégration choisie.

Il faut donc se poser les questions suivantes : Quel est le fondement de la F&A ? Quels sont les objectifs de croissance sur le long terme ? Quelles sont les exigences des clients et comment la F&A affectera-t-elle la capacité de l'organisation à gagner de nouvelles parts de marché ou à conserver les parts de marché actuelles ?

Dès lors, nous allons décrire ici le choix préconisé de stratégie en fonction de la situation de l'entreprise :

[**Choix 1\) : Le maintien d'environnements informatiques distincts \(méthode de la préservation\)**](#)

Lorsque l'objectif des entreprises fusionnées est de diversifier leurs activités, il peut alors être envisagé de préserver les deux systèmes. Ainsi, l'intégration consistera à créer des ponts pour faciliter la communication entre les deux entités et préserver une forme de cohérence organisationnelle. Cette approche permet d'accélérer le processus d'intégration (Heymans, 2021).

De plus, les organisations qui fonctionnent comme une holding, par exemple, peuvent choisir de maintenir des environnements informatiques séparés. Bien que cette stratégie entraîne généralement le moins de synergies informatiques, elle permet une plus grande souplesse.

De même, si l'acheteur prévoit de revendre l'entreprise acquise dans un délai relativement court, le maintien d'environnements informatiques séparés facilitera la planification de la séparation et aura le moins d'impacts possible sur les opérations informatiques existantes. Même dans ces cas, certains aspects de l'environnement informatique doivent être pris en compte pour la planification de l'intégration (Loozen, 2021).

De plus, selon Monsieur Haffner (2021), spécialiste en data, il se peut qu'une intégration des deux systèmes soient juste impossible car les deux systèmes sont juste incompatibles. L'entreprise peut alors choisir de garder deux systèmes distincts quitte à créer une base de données au-dessus de ces deux systèmes (un « data lake »).

[**Choix 2\) : Adopter l'environnement informatique d'un parti \(méthode de l'absorption\)**](#)

Dans le cas où les systèmes seraient incompatibles comme expliqué juste au-dessus, il est alors possible également, selon les experts, de choisir celui qui permettra de supporter de la meilleure manière les activités de la nouvelle organisation.

Cette stratégie est particulièrement adaptée lorsque les deux entités sont de tailles différentes. La plus grande entreprise va alors généralement imposer son architecture informatique à la plus petite. L'intégration peut être plus rapide et permettre de réaliser des économies d'échelle. Il se peut toutefois, que la société acquise soit plus performante, bien qu'elle soit plus petite. Ainsi, la plus grande société peut alors profiter de cette F&A pour « upgrade » (améliorer et éléver) ses systèmes (Loozen, 2021).

L'avantage lorsque l'entreprise fait le choix d'un seul package, est que tous les systèmes sont intégrés et synchronisés, donc les deux entreprises possèdent la même source de vérité. Une source de vérité unique est un élément très important car il faut que toutes les personnes au sein de la société possèdent la même vision (Heymans, 2021).

Cependant, l'intégration reste toujours compliquée puisque la migration d'un système demeure plus complexe que le développement de nouvelles applications. Par ailleurs, d'après Monsieur Loozen (2021), il est plus simple de migrer vers un système qui est mature plutôt qu'un système de type « legacy » qui comporte des centaines de programmes hérités. Par ailleurs, Monsieur Haffner (2021) précise que ces intégrations doivent se faire de manière graduelle dans le cas où il y aurait un grand écart de maturité technologique entre les deux entreprises. En effet, il est important que la société la moins mature monte graduellement en maturité avant de pouvoir effectuer l'intégration avec la société plus mature.

En outre, si une organisation a retardé l'investissement dans l'infrastructure et les systèmes technologiques, la « dette technologique », ou l'investissement nécessaire pour les mettre aux normes actuelles, doit être prise en compte. En effet, les entreprises subissent une période de confusion à la suite d'une F&A. D'une part, elles souhaitent garder un « business as usual » dans le domaine informatique, de sorte que les employés, les clients et les fournisseurs ne ressentent aucun changement. Plus ceci persiste, plus il peut être coûteux pour l'entreprise et plus il faudra de temps à l'organisation pour atteindre ses objectifs globaux. De plus, un autre défi fréquent auxquelles sont confrontées les entreprises est la destruction de la valeur de l'entité achetée (Dolphin, 2021 ; Loozen, 2021).

Choix 3) : Utiliser les meilleures pratiques des deux parties pour former un nouvel environnement informatique (méthode du « best of breed »)

En cas de fusion entre égaux, ou si l'organisation acquise ajoute de nouvelles capacités commerciales ou de nouveaux services, la direction informatique peut choisir de s'intégrer en se concentrant sur une structure informatique combinée.

Cette stratégie peut produire des synergies importantes en faisant passer les deux organisations à la structure informatique combinée, mais doit également tenir compte de toute « dette technologique » (comme expliqué plus haut) détenue par l'une ou l'autre des parties.

[Choix 4\) : Créer un tout nouveau système](#)

Si les systèmes informatiques des deux entreprises sont peu matures, peu développés et incompatibles, la solution est alors de créer un nouveau système commun. Cela implique de repenser l'architecture, les structures et chaque application. Il s'agit d'un processus potentiellement long et fastidieux. Dès lors, cette démarche est généralement utilisée pour des rapprochements de petites entreprises ayant des systèmes relativement basiques.

[Choix 5\) : Faire appel à un sous-traitant \(ESN\)](#)

Si les systèmes des deux sociétés sont très faiblement développés, une option possible est de faire appel à un sous-traitant de type ESN (Entreprise de Services Numériques). Les ESN sont généralement composées de consultants informatiques et ont pour but de valoriser les outils numériques, de développer des solutions à partir de ceux-ci et de permettre aux entreprises de les exploiter.

Cela permettra d'accélérer et sécuriser l'intégration. Cependant, le recours à un sous-traitant représente un coût important et difficile à estimer avant d'intégrer. Il va donc falloir réaliser une analyse coût bénéfice pour savoir si cette option en vaut la peine.

3.1.3.1. FACTEURS À PRENDRE EN COMPTE

Le choix de l'une de ces stratégies va généralement dépendre de la situation de chaque entreprise. Nous allons décrire ici les principaux facteurs dont il faut tenir compte d'après nos experts :

1) Les ressources et compétences IT « in house » nécessaires à l'intégration

D'après Monsieur Servais (2021), il est important de regarder l'expertise qu'une entreprise possède « in house » (au sein de la société). Si une entreprise possède des utilisateurs qui connaissent extrêmement bien un système spécifique et qu'elle décide de migrer vers un autre système, cela va nécessiter énormément de temps en termes de formation et/ou peut-être recruter des personnes externes.

Les intégrations IT post F&A nécessitent un savoir-faire très spécifique. Les équipes informatiques des entreprises fusionnées disposent généralement de compétences fonctionnelles et techniques mais ont souvent moins d'expérience en matière de F&A. De plus, ils n'ont pas forcément toujours le temps de mener à bien ces opérations d'envergure, en plus de leurs tâches quotidiennes.

Dans ce contexte, il est parfois avantageux pour l'acquéreur de solliciter une tierce partie pour renforcer ses équipes, recueillir les informations clés et évaluer le CAPEX associé (l'acquisition, d'immobilisations corporelles et incorporelles).

2) Sécurité

Lorsqu'il est décidé d'intégrer deux entreprises, la gestion de la sécurité informatique est essentielle pour atténuer les risques. Ceci est nécessaire pour garantir que les données sensibles et autres actifs d'information soient transférés et gérés en toute sécurité. Cela nécessite une planification et une exécution minutieuses. Les règles juridiques et de conformité peuvent être enfreintes si l'intégrité des données n'est pas maintenue pendant et après la fusion.

La plupart des problèmes de cybersécurité après une F&A surviennent lorsque la société acquéreuse ne parvient pas à évaluer pleinement la position de sa cible d'acquisition en matière de cybersécurité. Après une acquisition, toutes les vulnérabilités et tous les incidents sont de la responsabilité de la société acquéreuse. Les dispositifs de technologie opérationnelle (OT) et d'internet des objets (IoT) non comptabilisés, les erreurs humaines d'intégration et les faiblesses de configuration ne sont que quelques exemples des failles de sécurité que l'on trouve couramment dans les entreprises fusionnées.

Pour les sociétés acquéreuses, les coûts liés à la cybersécurité insuffisante d'une cible d'acquisition vont au-delà des violations de données et peuvent affecter les investissements informatiques. Le vol de propriété intellectuelle et de secrets commerciaux précieux peut avoir des conséquences de grande envergure qui peuvent être révélées au fil du temps. Des informations exclusives sur les stratégies commerciales et des données sensibles sur le personnel peuvent être volées sur une période de plusieurs mois.

Les violations de données affectent l'évaluation d'une entreprise acquise, et le prix d'une opération de rachat peut être réduit lorsque les violations sont révélées. La société acquise peut également être tenue de payer une pénalité pour régler les accusations de fraude et les poursuites judiciaires intentées par des actionnaires mécontents.

3) Le coût nécessaire pour implémenter et maintenir un environnement

Lors d'une fusion ou une acquisition, la direction est souvent désireuse de réduire les coûts de soutien pour toutes les ressources d'infrastructure qu'elle prévoit d'éliminer ou de remplacer. Une analyse des coûts actuels permettra à la société fusionnée d'estimer les économies potentielles et les résultats souhaités de l'intégration.

Par ailleurs selon Monsieur Servais (2021), cela ne sert à rien de vouloir implanter 100% du système si cela coutera très cher et qu'il n'y a pas de plus-value. Il faut donc pouvoir quantifier le coût de ce nouveau système et répartir ça sous forme d'horizon pour estimer le budget prévu chaque année. D'après Monsieur Haffner (2021), réussir à intégrer à 80% est déjà un immense succès. Vouloir à tout prix la perfection peut non seulement empêcher de délivrer les solutions en temps et en heure mais également impliquer de dépasser le budget imparti. Il est donc important de prioriser.

4) La maturité des technologies

Afin de décider si l'on souhaite garder les technologies telles quelles ou si l'on souhaite les adapter, il va falloir également analyser si elles sont encore d'actualité ou s'il faut développer de nouvelles fonctionnalités plus modernes. Parfois, une F&A va permettre de se débarrasser d'un système informatique complètement obsolète créé il y a des années et qui n'est plus adapté.

Toutefois, l'entreprise doit pouvoir rester flexible. En effet, il n'est pas impossible que les plans initialement prévus soit finalement modifiés car ceci peut être lié à l'évolution du business model et des besoins de l'entreprise.

5) Les fonctionnalités business requises

La société peut décider de faire une « check list » afin de pouvoir visualiser ce qu'elle possède déjà et ce qu'elle doit encore développer. La société peut comparer les fonctionnalités qu'elle possède déjà au sein de son entreprise et les fonctionnalités nécessaires à développer.

Des cartes et des évaluations détaillées de l'état actuel des fonctions informatiques fusionnées, applications, organisations, régions, empreintes et infrastructures ainsi qu'une évaluation de la préparation des organisations fusionnées au changement aideront à choisir la meilleure stratégie. L'objectif n'est pas seulement de dresser la liste des capacités informatiques actuelles, mais aussi de comprendre les principales capacités commerciales de la nouvelle configuration informatique combinée, complétée par un plan de migration et d'intégration des applications et des données.

3.1.4. ETAPE 4 : IMPLÉMENTER ET MANAGER LA DISRUPTION NUMÉRIQUE

Après avoir compris son écosystème informatique, planifié et développé sa stratégie, l'entreprise doit pouvoir gérer la disruption numérique lors de l'implémentation. Comme nous venons de le voir, tout ne doit pas être intégré aussi vite que possible et peut-être que certaines fonctions ne devraient pas être intégrées du tout. L'intégration peut se faire fonction par fonction, chacune ayant un horizon temporel différent en fonction de son importance stratégique.

A mesure que les entreprises s'orientent vers des opérations de convergence, l'intégration des F&A peut se concentrer sur l'accès aux talents ou aux technologies, sur les synergies opérationnelles, sur les objectifs de croissance des recettes et sur les objectifs d'innovation et de maturité technologique. La création de valeur des opérations exige donc une nouvelle réflexion et de nouvelles approches de l'intégration post F&A.

Afin de manager cette disruption numérique, plusieurs outils peuvent être mis en place. Dans cette section, nous allons les passer en revue.

3.1.4.1. TSA

Afin de mener à bien la continuité des services et du « business-as-usual », les équipes chargées des intégrations IT doivent conserver ou séparer les systèmes d'informations. Les supports doivent être rapidement connectés pour assurer la communication entre les deux entités. Cette phase de transition peut s'appuyer, selon les modalités de l'opération, sur une convention de service ou TSA (Transition Service Agreement) (Dolphin, 2021).

Un TSA est un accord entre un acheteur et un vendeur par lequel le vendeur confie à l'acheteur ses services et son savoir-faire pendant une période déterminée afin de soutenir et de permettre à l'acheteur de s'adapter aux actifs, à l'infrastructure, aux systèmes, etc. nouvellement acquis. Le but de cet accord est que la société acquise puisse bénéficier des mêmes services informatiques, avec le même niveau de qualité, que ceux dont elle bénéficiait auparavant.

Ainsi, le vendeur peut proposer à l'acheteur de continuer à s'occuper de l'IT pendant plusieurs mois après que l'acquisition ou le « carve-out » ait eu lieu. Bien sûr cela a un coût (parfois très élevé) qui doit être intégré au contrat. Par ailleurs, un TSA peut potentiellement engendrer des problèmes au niveau du droit de propriété intellectuelle sur les logiciels, qu'il faut définir dans le cadre du contrat. Néanmoins cela permet de mettre en place des accords afin que l'intégration de l'IT se déroule de manière progressive (Dolphin, 2021).

Cependant, il est important de veiller à la durée de ces accords. Bien souvent, un TSA réalisé du côté vendeur qui s'étale dans le temps expose les systèmes IT à des risques de sécurité. En revanche, du côté acquéreur, un TSA dont la durée a été sous-estimée peut mettre en péril l'intégration de la société rachetée dans les temps. Ainsi, ceci peut donner lieu à des pénalités financières et engendrer la cohabitation des deux systèmes IT provoquant un ralentissement de la réalisation des synergies.

3.1.4.2. FEUILLE DE ROUTE INFORMATIQUE (ROADMAP)

D'après plusieurs experts, la solution envisageable pour réaliser une meilleure coordination du changement est la feuille de route informatique. Bien sûr, chaque entreprise est unique. Ceci signifie que l'ampleur et les efforts nécessaires pour réussir la transformation numérique le sont aussi. Ainsi, même si les détails de la feuille de route de chaque entreprise seront sans doute différents, il existe cependant quelques éléments fondamentaux que toute feuille de route de transformation numérique devrait inclure.

Une roadmap définit les besoins et les priorités de l'entreprise. Elle est conçue pour identifier les lacunes technologiques et déterminer une stratégie d'intégration informatique cohérente pour les applications et les solutions. Par ailleurs, il est toujours bon de garder à l'esprit que la véritable valeur de l'intégration informatique réside dans l'efficacité du flux des processus et dans la libération des informations critiques, quels que soient l'endroit où se trouvent ces données et les personnes qui en ont besoin.

L'intégration commence par un plan de transition qui estime les investissements nécessaires et les économies potentielles, en tenant compte des données, des applications, de l'infrastructure et des besoins en personnel, et en identifiant les possibilités de négociation avec les fournisseurs et les partenaires. Par ailleurs, cette roadmap sert également de plan de coordination et de conduite du changement dans toute l'organisation

Une roadmap peut ainsi permettre d'identifier les « gains rapides » qui peuvent générer d'importantes économies et les « milestones » (les étapes importantes) pour y arriver (Loozen, 2021). La gestion du programme est une partie importante, y compris la définition de plans de communication et de stratégies de gestion des risques qui permettront d'atténuer les menaces et de gérer le comportement des parties prenantes.

Cette feuille de route informatique offre plusieurs avantages tels qu'une meilleure gestion du temps avec une vue claire sur l'avancement du projet, des ressources à allouer, des risques tout au long du chemin critique du projet et enfin, de la conduite du changement sur base d'un reporting régulier.

Par ailleurs, lorsque l'équipe informatique est en mesure d'envisager les projets et objectifs de son département d'un point de vue stratégique, elle sera mieux à même de se débarrasser des tâches et des systèmes qui coûtent cher à l'organisation et de redéployer ces ressources vers des systèmes plus avantageux.

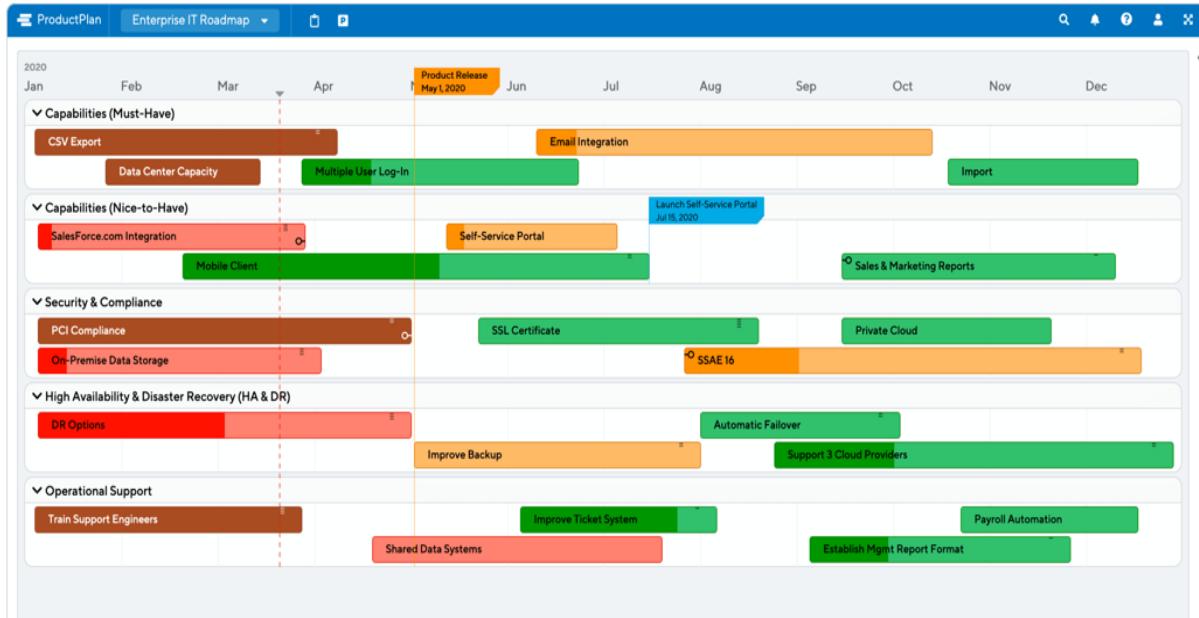
Une « roadmap » se présente sous forme de calendrier. L'entreprise doit estimer ce qu'elle souhaite faire et pouvoir les prioriser sur base des indicateurs qu'elle trouve important et la taille de l'impact sur le business. Elle doit, alors, pouvoir estimer le degré d'importance de chaque étape. En organisant les projets et les objectifs, les équipes pourront plus facilement identifier les éléments qui s'alignent sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, ceux qui ne le font pas, et hiérarchiser les ressources en conséquence.

De plus, en ayant une vue globale, les entreprises sont beaucoup plus susceptibles de rester à l'affût des éléments critiques qui pourraient perturber la technologie comme par exemple une licence de logiciel qui doit être renouvelée ou un système interne qui doit être mis à jour avant une certaine date.

Il faut également regarder aux dépendances, aux séquences logiques entre les étapes et essayer de les définir sur un plan afin de visualiser ce qui peut être organisé de manière séquentielle et de manière parallèle afin de respecter un certain ordre d'action logique (Heymans, 2021).

Voici ce à quoi peut ressembler visuellement une roadmap :

Figure 3 : IT roadmap



Source : ProductPlan. (2021, 26 mars). *What is an IT Roadmap ? / Benefits and Roadmap Examples*. Consulté le 4 mai 2021, à l'adresse <https://www.productplan.com/learn/what-is-an-it-roadmap/>

Afin de réaliser une roadmap, plusieurs étapes doivent être respectées. En premier lieu et comme expliqué au point 3.1.1.1, il faut pouvoir analyser l'existant (As-Is). La deuxième étape consiste à se projeter dans le futur (To-Be). Il faut pouvoir penser à court, moyen et long terme et prioriser sur base de leur faisabilité et de leur ROI (retour sur investissement) potentiel. Lorsque l'entreprise réalise une roadmap, elle va donc établir une liste des tâches, du budget et des ressources allouées, des objectifs, des étapes de reporting et du timing.

3.1.4.3. SOLUTIONS IPAAS

Une autre solution envisageable pour manager la disruption numérique est l'iPaaS (Integration-platform-as-a-service). Ceci permet d'assurer une intégration transparente sans perturber deux opérations commerciales en faisant fonctionner une multitude d'applications pour garantir qu'elles fonctionnent de manière cohérente et intégrée.

Les solutions iPaaS peuvent créer un « environnement de test » qui établit des connexions entre les applications commerciales existantes en dehors des opérations commerciales en cours. Grâce aux liens en place, les bases de données peuvent être connectées et testées pendant que l'organisation fonctionne dans un environnement « réel », avec intégration, gestion et mise à jour des données entre les sources nouvelles et existantes. Cela permet de maintenir l'intégrité des données dans la base de données source, tout en identifiant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans un environnement intégré.

Le même iPaaS peut également signaler les incohérences entre les données d'un même champ dans différents systèmes. Cela est particulièrement utile dans les bases de données clients, logistiques et financières, où des champs communs contenant des informations différentes peuvent entraîner des problèmes de service client par la suite. Cela permet d'obtenir des données plus propres et plus utiles à partir de systèmes combinés, plus rapidement, sans transférer de données en dehors du champ qui pourraient compromettre l'intégrité ou la sécurité.

3.1.4.4. SÉCURITÉ ET INTÉGRITÉ DES DONNÉES ET RGPD

Quels que soient les objectifs opérationnels de la F&A, les données sont généralement le bien le plus précieux et il est vital qu'elles restent sécurisées et exactes à tout moment pendant le processus de transition. La protection des données est devenue indispensable en matière de F&A depuis l'introduction du règlement général sur la protection des données (RGPD), et certains aspects de la gestion des données seront passés au crible.

L'organisation acquéreuse voudra savoir si les données personnelles stockées dans les systèmes de contact avec les clients ont le consentement pour être utilisées après la fusion ou l'acquisition, sinon elles perdent leur valeur. D'un point de vue technique, il peut également y avoir un changement de "contrôleur" des données, qui devra être communiqué aux personnes concernées dans la base de données et nécessitera probablement la gestion des contrôles de lecture ou d'écriture. Tout cela est plus facile dans un environnement intégré où le partage des données est créé par des liens avec la base de données plutôt que par des activités d'importation/exportation qui exposent les données à des risques de sécurité.

Pour assurer que les données respectent bel et bien les conditions RGPD plusieurs éléments sont à prendre en compte. Dans un premier temps, il faut communiquer clairement avec les personnes concernées, expliquer ce que l'entreprise collecte comme données, à qui elles sont destinées et avec quels objectifs et combien de temps ces données seront stockées. Par ailleurs, il faut demander leur consentement aux personnes dont les données vont être collectées afin de leur permettre de s'opposer à l'utilisation de leurs données à des fins de marketing direct. Enfin, les entreprises doivent pouvoir mettre en place un système de sécurité et de protection de ces données fiable et efficace et nommer un Data Protection Officer (DPO) si besoin.

3.1.4.5. IT CHANGE MANAGEMENT

Lorsqu'une société entreprend des projets ou des initiatives pour améliorer la performance ou saisir des opportunités telle qu'une opération de F&A, cette dernière nécessite souvent la mise en œuvre de changements vis-à-vis des processus, des rôles, des structures organisationnelles ou encore du management. Dès lors, le Change Management est un ensemble de processus qui permettent à une entreprise de rester agile et de faciliter l'adaptation au changement de ses employés. Dans le cas précis d'une intégration des systèmes informatiques, on parle plus précisément d'un processus d'IT Change Management.

D'après tous les experts interrogés, les principes de gestion du changement doivent toujours être au premier plan de tout changement dans l'entreprise, en particulier les opérations de F&A. La mise en œuvre de mécanismes de gestion du changement, dès la signature du deal, garantira que les employés sont associés au changement et peuvent être le moteur d'une transaction réussie. En effet, le succès de l'opération dépend fortement de l'implication du top management ainsi que de l'ensemble des employés. Afin d'entretenir la motivation des employés, il faut en particulier établir un plan d'encouragement.

Par ailleurs, il est essentiel que les employés puissent avoir le temps de poser leurs questions, de répondre à leurs préoccupations, de lire la documentation sur le système, de visualiser une démonstration du système pour chaque département. En effet, il est important pour eux de comprendre leur rôle durant la mise en œuvre. Pour ce faire, il est nécessaire de planifier des formations pendant la mise en œuvre ainsi que de leur communiquer les nouveaux changements de processus qui auront lieu avec le nouveau système.

Afin de mener à bien ce processus, il est important de déterminer dès le départ quels sont les groupes les plus impactés par le changement. Il faut pouvoir accompagner et soutenir ce groupe cible afin de limiter les conséquences en termes de résistances et de perte de productivité. Pour ce faire, la communication ainsi que la transparence « top-down » sont primordiales. Il est important de régulièrement communiquer sur le but de la fusion ou de l'acquisition, pourquoi il est indispensable d'intégrer et les choix qui ont été mis en place, afin de réussir à les convaincre du bienfondé du changement. Privilégier la transparence permet de minimiser la résistance au changement et d'obtenir le soutien de toute l'entreprise. Il faut également pouvoir informer tous les employés des changements à venir.

Par ailleurs, il faut comprendre comment le travail de chacun peut être affecté par le changement et recueillir les avis des employés sur la manière dont les processus actuels peuvent être améliorés. Afin de mener aux mieux les opérations, il faut former les employés à l'utilisation des nouveaux outils et systèmes. La création d'un réseau « d'agents du changement » composé de personnes à tous les niveaux de l'entreprise permet de défendre et de conduire le changement. Les utilisateurs et les administrateurs quotidiens du système informatique sont la meilleure source d'information sur la manière de fusionner et d'améliorer le système, il est donc important de les inclure dans les discussions de planification et de mise en œuvre.

Le processus d'IT change management est une étape cruciale car les environnements informatiques sont complexes et subissent de nombreux changements suite à une opération de F&A. La gestion de ces changements facilite la coordination des changements individuels et permet ainsi d'éviter des conflits et de minimiser le temps d'indisponibilité lié au déploiement pour les employés.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans tout environnement compétitif, les entreprises cherchent à rester performantes et innovantes. La fusion ou l'acquisition d'entreprises existantes reste l'un des principaux moyens pour croître. Par ailleurs, les F&A permettent de réaliser de meilleures économies d'échelle, d'augmenter leur position concurrentielle, d'acquérir de nouvelles capacités ou encore d'améliorer leur service à la clientèle.

Cependant, comme nous l'avons vu au travers de cette recherche, les F&A impliquent avec elles une réorganisation au niveau de leur système informatique. En effet, il est très peu probable que deux entreprises possèdent des systèmes informatiques identiques.

Pour intégrer au mieux ces systèmes informatiques, il est important de mettre en place une stratégie qui passe par de nombreuses étapes avant d'aboutir à une conclusion positive. Ceci a pour but de transformer les deux sociétés fusionnées en une société intégrée qui, à la fin du processus, ajoute de la valeur pour les actionnaires, les employés et les clients.

Suite aux apports des experts interrogés lors d'études qualitatives, nous avons pu mettre en lumière une série de défis auxquels les entreprises sont susceptibles de faire face lors d'une intégration IT post F&A tels que : le manque de considération des outils technologiques, le manque de standardisation, la migration tumultueuse des données, la complexité du cloud, les règles juridiques à respecter, la gestion des logiciels et de leur licence, les attentes des différentes parties prenantes, les compétences humaines, le coût et les délais de mise en route.

Nous avons identifié les principales étapes à respecter pour mener à bien une intégration IT post F&A. Nous avons décelé qu'en premier lieu, il est important de bien comprendre l'écosystème informatique actuel de la société. Cette étape est réalisée au travers d'une analyse « As-Is ». L'entreprise établit ensuite ses ambitions à travers la définition du « To-Be ». Pour comprendre le travail à réaliser afin d'atteindre ces objectifs, elle doit réaliser une analyse des « gaps ». Enfin, il est important que l'entreprise établisse une roadmap reprenant les différents éléments à réaliser dans les délais impartis.

Le choix de la stratégie retenue va dépendre de divers facteurs tels que la maturité des systèmes préexistants, les compétences en interne, les fonctionnalités business requises, le coût des différentes options et la valeur ajoutée de celles-ci. En outre, lors de l'implémentation, la société va devoir gérer la disruption numérique. Différents outils permettent aux entreprises de faciliter cette étape de transition tel qu'un TSA qui permet une intégration progressive. Enfin, pour gérer au mieux le facteur humain, un véritable plan de IT Change Management doit être mis en place afin de communiquer en toute transparence les changements prévus et former les employés en conséquence.

BIBLIOGRAPHIE

SOURCES ÉCRITES

ARTICLES DE REVUE OU DE JOURNAL

Anceaux, F. et Sockeel, P. (2006). Mise en place d'une méthodologie expérimentale : hypothèses et variables. *Recherche en soins infirmiers*, 1(1), 66-83. <https://doi.org/10.3917/rsi.084.0066>

Aribou, M. (2013). Les défis du transfert des connaissances dans le cadre d'une fusion. *Gestion 2000*, 1(1), 123-138. <https://doi.org/10.3917/g2000.301.0123>

Balslev, K. et Saada-Robert, M. (2002). Expliquer l'apprentissage situé de la littéracie : une démarche inductive/déductive. *Raisons éducatives*, (5), 89-110 Récupéré de <https://archiveouverte.unige.ch/unige:94563>

Barabel, M., Schier, G. et Teboul, T. (2008). Les fusions d'entreprises sur la corde raide. *L'Expansion Management Review*, 2(2), 28-36. <https://doi.org/10.3917/emr.129.0028>

Batsale, P. (2010). Le logiciel de l'ordinateur : propriété intellectuelle et stratégies compétitives. *Innovations*, 2(2), 159-179. <https://doi.org/10.3917/inno.032.0159>

Beauvallet, G. et Houy, T. (2009). L'adoption des pratiques de gestion lean: Cas des entreprises industrielles françaises. *Revue française de gestion*, 7(7), 83-106. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-7-page-83.htm>

Berland, N., Piot, C. et Stolowy, H. (2013). La revue de littérature : état de l'état de l'art. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(3), 3-7. <https://doi.org/10.3917/cca.193.0003>

Besson, P. (2016). Les ERP à l'épreuve de l'organisation. *Systèmes d'information & management*, 2(2), 17-47. <https://doi.org/10.3917/sim.162.0017>

Billé, J. et Soparnot, R. (2006). La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation : Le cas de la banque Société Générale. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(1), 101-110. <https://doi.org/10.3917/rsg.217.0101>

Bodner, J., et Capron, L. (2018). Post-merger integration. *Journal of Organization Design*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0027-4>

Bongarzoni, P. (2020). A New Digital Approach to Strategic Activities. *International Journal of Business Strategy and Automation*, 1(2), 12-24. <https://doi.org/10.4018/ijbsa.2020040102>

Brasseur, M. et Biaz, F. (2018). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation. *Question(s) de management*, 2(2), 143-155. <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0143>

Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 2(2), 179-185. <https://doi.org/10.4267/2042/9480>

Combes, M. et Lethielleux, L. (2008). Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels. *Revue française de gestion*, 8(8-9), 325-339. <https://doi.org/10.3166/rfg.188-189.325-339>

Elidrissi, D. et Elidrissi, A. (2010). Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : le cas des banques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(1), 55-61. <https://doi.org/10.3917/rsg.241.0055>

Evrard Samuel, K. (2003). Prévenir les difficultés post-fusion/ acquisition en utilisant la gestion de crise. *Revue française de gestion*, 4(4), 41-54. <https://doi.org/10.3166/rfg.145.41-54>

Frimousse, S. et Peretti, J. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 3(3), 105-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>

Garrie, D., et Griver, Y. M. (2014). Digital Issues in Mergers & Acquisitions, E- Discovery, & Information Technology Systems. SSRN Electronic Journal. Published. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2385000>

Henningsson, S., et Kettinger, W. J. (2017). Understanding Information Systems Integration Deficiencies in Mergers and Acquisitions: A Configurational Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 33(4), 942-977. <https://doi.org/10.1080/07421222.2016.1267516>

Hirt, M. et Willmott, P. (2014). Six décisions stratégiques pour l'ère digitale. *L'Expansion Management Review*, 3(3), 74-85. <https://doi.org/10.3917/emr.154.0074>

Ibrahimi, M. et Taghzouti, A. (2014). Les fusions et acquisitions : un paradoxe toujours inexpliqué. *Recherches en Sciences de Gestion*, 3(3), 99-116. <https://doi.org/10.3917/resg.102.0099>

Meier, O. (2012). Intention, mouvement et innovation stratégique dans le cas de fusions acquisitions. *Gestion 2000*, 1(1), 23-38. <https://doi.org/10.3917/g2000.291.0023>

Mercier, A., Aubin-Auger, I., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., Letrilliart, L., et GROUM-F. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *La revue française de médecine générale*, 19(84), 142-145. Récupéré de http://www.bichat-larib.com/publications.documents/3446_2008_introduction_RQ_Exercer.pdf

Kipping, M. (2010). Assurer le succès des fusions et acquisitions : les contributions d'une approche historique. *Le journal de l'école de Paris du management*, 6(6), 14-20. <https://doi.org/10.3917/jepam.086.0014>

Krief, N. et Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2(2), 211-237. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>

Legrenzi, C. (2015). Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques. *Vie & sciences de l'entreprise*, 2(2), 49-76. <https://doi.org/10.3917/vse.200.0049>

Meyssonnier, F. et Pourtier, F. (2006). Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ?. *Comptabilité Contrôle Audit*, 1(1), 45-64. <https://doi.org/10.3917/cca.121.0045>

Miklitz, T. et Buxmann, P. (2007). IT Standardization and Integration in Mergers and Acquisitions: A Decision Model for the Selection of Application Systems. *ECIS Proceedings*. 95. Récupéré de <http://aisel.aisnet.org/ecis2007/95>

Muselli, L. (2004). Les licences informatiques : Un instrument stratégique des éditeurs de logiciels. *Réseaux*, 3(3), 143-174. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2004-3-page-143.htm>

Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(2), 111-121. <https://doi.org/10.3917/rsg.218.0111>

Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1), 53–70. <https://doi.org/10.7202/1059647ar>

Puren, C. (2001). Processus et stratégies de formation à la recherche en didactique des langues-cultures. *Éla. Études de linguistique appliquée*, 3(3-4), 393-418. <https://doi.org/10.3917/ela.123.0393>

Riedel, L., et Asghari, R. (2020). Mergers and Acquisitions as Enabler of Digital Business Transformation : Introducing an Integrated Process. *Sustainable Production, Life Cycle Engineering and Management*, 271-279. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44248-4_27

Sanséau, P. et Matmati, M. (2007). Comment gérer les compétences dans les situations de fusions-acquisitions ? Une étude de cas dans le domaine de l'audit financier et fiscal. *Management & Avenir*, 3(3), 42-56. <https://doi.org/10.3917/mav.013.0042>

Sargis, C. (2004). Fusion d'entreprises : Les défis de l'intégration des connaissances. *Revue française de gestion*, 2(2), 85-99. <https://doi.org/10.3166/rfg.149.85-99>

Thelisson, A. (2017). Le transfert de connaissances en intégration post-fusion : enseignements d'un cas. *Management & Avenir*, 6(6), 73-92. <https://doi.org/10.3917/mav.096.0073>

Vancea, M. (2010). Analyse comparative des fusions et acquisitions avec les autres formes de croissances des entreprises (I- Fusions Acquisitions VS Croissance Interne). Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/49614924_LANALYSE_COMPARATIVE DES FUSI

ONS-ACQUISITIONS AVEC LES AUTRES FORMES DE CROISSANCE DES ENTREPRISES I-FUSIONS-ACQUISITIONS VS CROISSANCE INTERNE

Van Campenhoudt, M. (2017). Modélisation et échange normalisé des données lexicales en langue spécialisée. *Revue française de linguistique appliquée*, 1(1), 41-60. <https://doi.org/10.3917/rfla.221.0041>

Weber, Y., Tarba, S., et Oberg, C. (2017). Comprehensive Guide to Mergers & Acquisitions, A : Managing the Critical Success Factors Across Every Stage of the M&A Process (Paperback) (1re éd.). FT Press.

Wijnhoven, F., Spil, T., Stegwee, R., et Fa, R. T. A. (2006). Post-merger IT integration strategies : An IT alignment perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 5-28. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.07.002>

OUVRAGES

Baumard, P. et Ibert, J. (2007) Quelles approches avec quelles données. Dans : Raymond-Alain THIETART et al., *Méthodes de recherche en management*. (3e édition, pp. 84-106.) Paris : Dunod

Bruner, R. F. (2004). *Applied Mergers and Acquisitions*. New York: John Wiley & Sons. Récupéré de
https://www.researchgate.net/publication/228318533 Applied_Mergers_and_Acquisitions

Chevalier, F. et Meyer, V. (2018). Chapitre 6. Les entretiens. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 108-125). Caen, France: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0108>"

Coutinet, N. et Sagot-Duvauroux, D. (2003). I / F&A, de quoi parle-t-on ?. Dans : Nathalie Coutinet éd., *Économie des fusions et acquisitions* (pp. 6-18). Paris: La Découverte.

de Bonville, J. (2006). Chapitre 2. Problématique, hypothèses et plan de recherche. Dans : , J. de Bonville, *L'analyse de contenu des médias: De la problématique au traitement statistique* (pp. 35-100). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.

Demetrescoux, R. (2017). Chapitre 2. Les fondements du Lean – les incontournables. Dans : , R. Demetrescoux, *Lean Management: Pour une performance solide et durable* (pp. 27-51). Paris: Dunod.

Desmazes, J. (2017). Chapitre 5. Question de recherche et problématique : les distinguer pour mieux les relier. Dans : Paul Beaulieu éd., *Le projet de thèse de DBA* (pp. 107-117). Caen, France: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.beaul.2017.01.0107>"

Dudézert, A. (2018). I. La transformation digitale et ses enjeux. Dans : Aurélie Dudézert éd., *La transformation digitale des entreprises* (pp. 23-55). Paris: La Découverte.

Engel, A. (2017). Lean Management: Levier opérationnel au service de la stratégie. Dans : Olaf de Hemmer Gudme éd., *Valeur(s) & management: Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management* (pp. 171-185). Caen, France: EMS Editions.
[https://doi.org/10.3917/ems.dehem.2017.01.0171"](https://doi.org/10.3917/ems.dehem.2017.01.0171)

Horn, F. (2007). I. Les logiciels : des produits « insaisissables » ?. Dans : François Horn éd., *L'économie des logiciels* (pp. 5-23). Paris: La Découverte.

Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Scholes, K., et Angwin, D. (2017). Exploring Strategy : Text and Cases (11th Edition) (11e éd.). Pearson.

Lejealle, C. (2018). *La MEGA boîte à outils du Digital en entreprise*. Paris: Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.lejea.2018.01>

Lyonnet, B. (2015). Chapitre 10. Système Lean adapté et hybridation. Dans : , B. Lyonnet, *Lean Management* (pp. 193-211). Paris: Dunod.

Martineau, S. et Blais M. (2007) L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. Dans : Recherches Qualitative Vol .26(2) (pp. 1-18). Canada, Québec: Association pour la recherche qualitative. Récupéré de <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition reguliere/numero26%282%29/blais et martineau final2.pdf>

Mathon, S. (2017). Qu'est-ce que l'open data ?. Dans : Lionel Dujol éd., *Communs du savoir et bibliothèques* (pp. 85-95). Paris: Éditions du Cercle de la Librairie.
[https://doi.org/10.3917/elec.dujo.2017.01.0085"](https://doi.org/10.3917/elec.dujo.2017.01.0085)

Meier, O. et Schier, G. (2019). *Fusions. Acquisitions*. Paris: Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.meier.2019.02>

Meynaud, H. et Duclos, D. (2007). IV. De l'échantillonnage à la remise du produit. Dans : Hélène Yvonne Meynaud éd., *Les sondages d'opinion* (pp. 49-63). Paris: La Découverte.

Pigé, B. (2013). Dossier 20. Lean management : une réinterprétation par la gouvernance. Dans : Laurent Cappelletti éd., *Finance & Contrôle au quotidien: 100 fiches* (pp. 651-678). Paris: Dunod. [https://doi.org/10.3917/dunod.cappe.2013.01.0651"](https://doi.org/10.3917/dunod.cappe.2013.01.0651)

Sauvayre, R. (2013). Chapitre 1. La préparation à l'entretien. Dans : , R. Sauvayre, *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales* (pp. 1-47). Paris: Dunod.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J. et Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales - 5e éd. (Hors Collection) (French Edition)*.Paris : Dunod.

COMMUNICATIONS À UNE CONFÉRENCE

Aribou, M . et Outmane, S. (2015) *Management des connaissances et réussite des fusions & acquisitions: approche par les normes*. Communication présentée à la XXIVème Conférence de l'AIMS, Paris, France. Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01354156/document>

Brunetto, G. (2006). Fusion d'entreprises et intégration des systèmes d'informations. Communication présentée à la XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève. Récupéré de <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme-conference-de-l-aims/communications/2261-fusion-dentreprises-et-integration-des-systemes-dinformation/download>

ACTES D'UN COLLOQUE

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Bilan et prospectives de la recherche qualitative*. Actes du colloque 3, 2007. Luxembourg : Association pour la recherche qualitative.

SYLLABUS

Long, D. (2004). *Définir une problématique de recherche*. Université de Moncton, Moncton. Récupéré de <http://web.umoncton.ca/umcm-longd02/TheorixDownload/probleme.pdf>

Paquet, G., Bawin, I., Schrooten, V. et Wattier, S. (2020). Séminaire de méthodologie et d'initiation à la démarche scientifique. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

ENCYCLOPÉDIAS

Hayes, A. (2021). Carve-Out. *Investopedia*. Récupéré de <https://www.investopedia.com/terms/c/carveout.asp>

Hayes, A. (2021). Mergers and Acquisitions (M&A). *Investopedia*. Récupéré de <https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp>

Larousse. (2021) Base de données. *Larousse*. Récupéré de https://www.larousse.fr/encyclopédie/divers/base_de_données/185906

SITES WEB

Académie de Paris. (2021). *Démarches déductive et inductive*. Récupéré le 2 mai 2021 de https://www.ac-paris.fr/portail/jcms/p1_1318536/demarches-deductive-et-inductive

Accenture. (2020, 28 avril). *La COVID-19 changera de façon permanente le comportement des consommateurs*. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.accenture.com/ca-fr/insights/consumer-goods-services/coronavirus-consumer-behavior-research>

Actoria. (2021, 16 février). *Les synergies résultantes des opérations de fusions et acquisitions*. Récupéré le 2 mai 2021 de <https://www.actoria.com/fr/synergies-operations-fusions-acquisitions/>

Altintepe, H. (2018, 27 juillet). *Mergers and acquisitions speed up digital transformation. CIO*. Récupéré le 10 mai 2021 de <https://www.cio.com/article/3293023/mergers-and-acquisitions-speed-up-digital-transformation.html>

Azmat. (2019, 11 octobre). *Transaction to Transformation : How an M&A Can Lead To Digital Transformation*. Medium. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://medium.com/@azmatmoh/transaction-to-transformation-how-an-m-a-can-lead-to-digital-transformation-98198f7cf16e>

British Computer Society. (2019). *Five steps to a better « technology fit » in mergers and acquisitions / BCS*. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.bcs.org/content-hub/five-steps-to-a-better-technology-fit-in-mergers-and-acquisitions/>

Blueway. (2021, 23 avril). *Architecture SI : méthodes et outils pour le système d'information*. Blueway. Récupéré le 20 avril 2021 de <https://www.blueway.fr/blog/architecture-si>

BPI France. (2015). *Acquérir pour bondir : la croissance externe au service de la transformation d'entreprise*. Récupéré le 12 mai 2021 de https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjjrYuR-rnwAhUlzaQKHfpKCPoQFjABegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.bpfrance.fr%2Fcontent%2Fdownload%2F16653%2F216789%2Ffile%2FBpifrance&usg=AOvVaw0VRekHHa6kLiUEM_Efo0v0

Budryk, N. (2020, 9 mars). *Qu'est-ce que et pourquoi la gouvernance informatique ? AvePoint Blog*. Récupéré le 5 mai 2021 de <https://www.avepoint.com/blog/fr/manage-fr/quest-ce-que-la-gouvernance-informatique/>

Burrows, W. (2016, 7 mars). *How to Develop As-Is and To-Be Business Process?* Visual-Paradigm. Récupéré le 20 mai 2021 de <https://www.visual-paradigm.com/tutorials/as-is-to-be-business-process.jsp>

Cegid. (2020, 26 février). *Qu' ; est-ce qu' ; un ERP ou PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) ?* Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.cegid.com/fr/faq/quest-quun-erp/>

Chandra, S., Hagen, C., Miller, J., Thakkar, T., et Thakur, A. (2016, 10 novembre). *Make Or Break : The Critical Role Of IT In Post-Merger Integration*. Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). Récupéré le 4 mai 2021 de <https://imaa-institute.org/make-or-break-the-critical-role-of-it-in-post-merger-integration/>

Consulport. (2021, 5 février). *Intégration post-fusion*. Récupéré le 10 mai 2021 de <https://www.consultport.com/fr/integration-post-fusion/>

Deloitte. (2020, 15 septembre). *Using M&A to Spark IT Transformation*. CIO Journal - WSJ. Récupéré le 20 février 2021 de <https://deloitte.wsj.com/cio/2020/09/15/using-ma-to-spark-it-transformation/>

Ensarguet, P. (2020, 12 juillet). *[Avis d'expert] Covid-19 et transformation numérique : effet crise ou impact durable ?* usinenouvelle.com. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.usinenouvelle.com/article/avis-d-expert-covid-19-et-transformation-numerique-effet-crise-ou-impact-durable.N981351>

EY. (2019, 14 octobre). *Les fusions et acquisitions au centre de la stratégie de transformation numérique*. EY - France. Récupéré le 4 mars 2021 de https://www.ey.com/fr_fr/ccb/21/mergers-acquisitions-at-forefront-of-digital-transformation-strategy

Fléchard, A. (2020, 17 novembre). *Fusions et acquisitions : le casse-tête de l'intégration des systèmes d'information*. IT for Business. Récupéré le 21 mai 2021 de <https://www.itforbusiness.fr/fusions-et-acquisitions-le-casse-tete-de-lintegration-des-systemes-dinformation-41514>

Fost, M. (2018, 11 avril). *Stratégie de transformation digitale / Compétences*. FOSTEC & Company. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.fostec.com/fr/competences/strategie-de-digitalisation/strategie-de-transformation-digitale/>

Gilabert, M. (2021, 29 avril). *La liste des 10 meilleurs logiciels ERP pour la gestion d'entreprise*. Konekt Agency. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://konekt.agency/gestion-dentreprise/top-10-des-meilleurs-erp/>

Guignard, I. (2020, 2 septembre). *Les clés d'une intégration post-acquisition réussie*. CFCIM. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.cfcim.org/magazine/77445>

IBM. (2021). *Modèles de service cloud IaaS PaaS SaaS*. Récupéré le 10 mai 2021 de <https://www.ibm.com/fr-fr/cloud/learn/iaas-paas-saas>

IT governance. (2021). *IT Governance / IT Governance France*. IT Governance. Récupéré le 4 mars 2021 de <https://www.itgovernance.eu/fr-fr/gouvernance-informatique-fr>

Investopedia. (2021). *Mergers and Acquisitions (M&A)*. Investopedia. Récupéré le 2 février 2021 de <https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp>

Jumeau, M. (2019, 28 novembre). *La transformation digitale, un besoin pour réussir ?* Récupéré le 2 février 2021 de <https://www.escadrille.org/fr/blog/transformation-digitale-entreprise>

LeBigData. (2019, 24 janvier). Base de données : qu'est-ce que c'est ? Définition et présentation. LeBigData.fr. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.lebigdata.fr/base-de-donnees>

L'Expert-comptable (2021). *La croissance organique ou interne, définition et spécificités.* Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.l-expert-comptable.com/a/532402-la-croissance-organique-ou-croissance-interne-definition-et-specificites.html>

Manager go. (2021). *Définition de la croissance interne - pourquoi adopter cette stratégie ?* Récupéré le 4 mars 2021 de <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/croissance-interne.htm>

Martin, R. L. (2021, 14 septembre). *Fusions-acquisitions : la seule chose que vous devez savoir.* Harvard Business Review. Récupéré le 10 mai 2021 de <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2017/09/16748-fusions-acquisitions-seule-chose-devez-savoir/>

Mell, P. M. (2018, 10 novembre). *The NIST Definition of Cloud Computing.* National Institute of Standards and Technology. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.nist.gov/publications/nist-definition-cloud-computing>

Microsoft Azure. (2021). *Qu'est-ce que le cloud computing ? Guide du débutant.* Récupéré le 4 mai 2021 de <https://azure.microsoft.com/fr-fr/overview/what-is-cloud-computing/>

P, F. (2021, 9 février). *API : qu'est-ce que c'est et à quoi ça sert ? / DataScientest.* Formation Data Science. Récupéré le 5 mai 2021 de <https://datacientest.com/api>

Plessis, J., Carreira, H. et Delahousse, P. (2021, 27 janvier). *Lors d'une cession, comment réussir la séparation des activités IT ?* KPMG. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://home.kpmg/fr/fr/blogs/home/posts/2021/1/cession-separation-activites-it.html>

ProductPlan. (2021, 26 mars). *What is an IT Roadmap ? / Benefits and Roadmap Examples.* Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.productplan.com/learn/what-is-an-it-roadmap/>

Redhat. (2021). *Qu'est-ce qu'une API ?* Redhat. Récupéré le 20 mai 2021 de <https://www.redhat.com/fr/topics/api/what-are-application-programming-interfaces>

Salesforce (2021) *Qu'est ce qu'un CRM ?* Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.salesforce.com/fr/learning-centre/crm/what-is-crm/>

Schreuder, M. (2013, 31 octobre). *L'importance de la culture dans les fusions et acquisitions.* Récupéré le 20 mai 2021 de <https://www.myrhline.com/actualite-rh/l-importance-de-la-culture-dans-les-fusions-acquisitions.html>

SiaPartners. (2021, 3 mai). *Risques inhérents aux opérations de fusions acquisitions*. SiaPartners. Récupéré le 6 mai 2021 de <https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/risques-inherents-aux-operactions-de-fusions-acquisitions>

Statistique Canada. (2020, 24 juillet). *Le commerce de détail électronique et la COVID-19 : comment le magasinage en ligne a ouvert des portes pendant que beaucoup se fermaient*.

Statistique Canada. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00064-fra.htm>

Strbac, M. (2020, 22 octobre). *M&A Opportunities in the COVID-19 Digital Transformation*.

Deal Law Wire. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.deallawwire.com/2020/10/23/mopportunities-in-the-covid-19-digital-transformation/>

Sylob. (2019, 17 octobre). *Qu'est-ce qu'un logiciel ERP ? | Définition ERP*. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.sylob.com/presentation-logiciel-erp>

Talend. (2020, 2 octobre). *Modélisation des données : définition et guide pratique | Talend*.

Talend Real-Time Open Source Data Integration Software. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.talend.com/fr/resources/guide-modelisation-donnees/>

Tata Consultancy Services. (2018, 5 novembre). *The Unique Challenges of Digital M&As*.

ChiefExecutive.Net. Récupéré le 8 mai 2021 de <https://chiefexecutive.net/the-unique-challenges-of-digital-mas/>

Techno-Sciences. (2021). *Architecture informatique - Définition et Explications*. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Architecture-informatique.html>

Techno-Sciences. (2021). *Donnée : définition et explications*. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.techno-science.net/definition/222.html>

TechTarget (2016, 26 juillet). *Modélisation de données*. LeMagIT. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.lemagit.fr/definition/Modelisation-de-donnees>

Thouverez, P. (2019, 29 octobre). *La blockchain à la rescousse de l'IoT*. Techniques de l'Ingénieur. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.techniques-ingenieur.fr/actualite/articles/blockchain-internet-objets-71735/>

Uriot, A. (2021, 8 mars). *Intégration lors d'une fusion-acquisition : les écueils à éviter lors de son mariage*. ISLEAN. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://islean-consulting.fr/fr/excellence-operationnelle/integration-lors-dune-fusion-acquisition-les-ecueils-a-eviter-lors-de-son-mariage/>

SOURCES ORALES

ENTRETIENS

Dolphin M. (2021, 9 mars) Senior Technology Consultant chez PwC Belgium. [Entretien]. GoogleMeets.

Servais M. (2021, 20 Avril) Senior Technology Consultant chez PwC Belgium. [Entretien]. GoogleMeets.

Heymans M. (2021, 22 Avril) Senior Technology Consultant chez PwC Belgium. [Entretien]. GoogleMeets.

Haffner J.C. (2021, 26 Avril) Senior Technology Consultant chez PwC Belgium. [Entretien]. GoogleMeets.

Loozen N. (2021, 27 Avril) Senior Manager Technology Consultant chez PwC Belgium. [Entretien]. GoogleMeets.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien.....	94
Annexe 2 : Retranscription de l'entretien avec Monsieur Dolphin M.	96
Annexe 3 : Retranscription de l'entretien avec Monsieur Servais M.	99
Annexe 4 : Retranscription de l'entretien avec Monsieur Heymans M.	104
Annexe 5 : Retranscription de l'entretien avec Monsieur Haffner J.C.	108
Annexe 6 : Retranscription de l'entretien avec Monsieur Loozen N.	112