

**Se développer
à l'international**

**Fusion-acquisition :
quel rôle pour le DSI ?**



**Business
Services**



Avant-propos

Le marché de la fusion-acquisition a le vent en poupe ! Pour preuve : les volumes d'opérations ont bondi de 20 % en 2018 au plan mondial*. Le cloud, les solutions de plus en plus innovantes, fluides et agiles, autorisent à voir toujours plus loin. En particulier dans le contexte d'une fusion-acquisition à l'international, réel temps fort pour une entreprise et pour lequel le DSI joue un rôle majeur.

En véritable chef d'orchestre, il prend en charge des enjeux télécoms et informatiques (IT) qui soutiennent la stratégie de fusion-acquisition. Connectivité, cybersécurité, communication et échanges entre collaborateurs... Quelles pratiques adopter pour partir d'emblée dans la bonne direction ? Quels points de vigilance le DSI doit-il garder en tête pour garantir et sécuriser l'activité de la maison mère et de la nouvelle entité au service du business ?

Notre objectif avec cet e-book : accompagner le DSI et ses équipes engagés dans ce passionnant challenge tant technologique qu'humain.

+20% sur les volumes de fusions-acquisitions en 2018

*source : cabinet Refinitiv

Sommaire

Rôle du DSI dans une fusion-acquisition : 8 conseils clés	4
Connectivité, réseau : indispensable pour partir du bon pied	6
Cybersécurité : comment bien l'appréhender ?	9
Outils de collaboration : ne les oubliez pas !	11
Pourquoi Orange Business Services ?	12

Rôle du DSI dans une fusion-acquisition : 8 conseils clés

Vérifications et évaluations en phase de due diligence, premiers aménagements post fusion-acquisition, commandes de matériel pour être rapidement opérationnel : quels que soient le plan d'action et le timing retenus, le DSI est impliqué à chaque étape. Comment garder le bon cap face à des cultures différentes dans un contexte international aux réglementations souvent complexes ?



*Vérifications qu'un éventuel acquéreur ou investisseur réalise avant une transaction, afin d'évaluer précisément la situation d'une entreprise.

1 Être intégré en amont lors de l'étape due diligence*. Objectif : bien mesurer les impacts IT et les capacités d'intégration. Cette évaluation pourrait d'ailleurs peser sur la décision de fusion-acquisition.

Un certain nombre d'éléments sont à passer en revue : les infrastructures, l'architecture fonctionnelle et software, les applicatifs métiers, les fournisseurs et durées d'engagement, la sécurité, la compliance, les contraintes réglementaires éventuelles, etc.

Contribuer au dossier d'opportunité permettra d'avoir une vision fine des outils et modes de gestion de l'IT de la structure rachetée. Pour cela, une analyse pluridisciplinaire s'impose : organisation, technique, compétences.

Cette phase dessinera aussi la stratégie d'intégration technique cible, en maintenant habilement l'équilibre entre enjeu business et mise en conformité technique. La meilleure solution ne sera pas forcément l'intégration complète et une cible 100 % commune.

2 Estimer la capacité de la nouvelle entreprise à engager la transformation digitale. Pour l'évaluer, il convient de se poser les bonnes questions : le soft est-il cloud natif ? Les données sont-elles contrôlées et utilisées pour piloter le business ? Le développement et l'intégration continus sont-ils la règle ? La sécurité est-elle by design ? Les réponses éclairent sur la qualité du patrimoine technique de l'entité nouvelle et sur sa capacité future à être intégrée.

3 Mesurer le challenge humain auquel la DSI va être confrontée. Une fusion-acquisition implique un questionnement sur l'organisation et le fonctionnement futur de la DSI. Cela est essentiel pour sécuriser à la fois la stratégie technique d'intégration et l'adhésion globale au projet. Un sujet à traiter en étroite collaboration avec les Ressources Humaines pour donner du sens et accompagner le changement. Pour mener son projet à l'international dans les meilleures conditions, prendre en compte les langues, cultures et méthodes de travail différentes est indispensable.

4

Tenir compte du contexte international.

Le DSI ne soupçonne souvent pas toutes les démarches à accomplir, les obligations réglementaires à respecter en particulier s'il veut acheter du matériel seul pour les nouvelles entités (switch, matériel de visioconférence par exemple).

5

Comprendre une logistique internationale complexe.

Pour acheter puis acheminer du matériel et des logiciels depuis la France, les démarches sont fastidieuses. Documents, autorisations multiples (licence d'exportation, formalités douanières, de transport, devises, etc.) : le DSI peut se trouver face à d'innombrables détails administratifs à surmonter seul. Et y consacrer un temps trop long. Bien loin de son cœur de métier.

6

Saisir des cadres légaux contraignants.

Acheter en France ou ailleurs suivant le souhait du DSI, puis exporter ? L'opération sera parfois impossible. Certains États (Brésil, Russie, Inde, Chine) exigent que les achats soient effectués auprès de fournisseurs ayant une présence juridique dans ces pays. Sans oublier de respecter les règles de "compliance" commerciale et fiscale, où que ce soit.

7

S'appuyer sur les bons relais sur place.

Après audit des besoins, commande et réception des équipements et des logiciels, il faut assurer le déploiement des solutions, dans le respect du planning. Avoir un correspondant sur place est capital pour contrôler, réagir, s'adapter jusqu'à la mise en service.

8

Adopter une vision à long terme. Panne, remplacement, maintenance d'équipements : la capacité future d'un partenaire à intervenir rapidement et efficacement dans la filiale (dans n'importe quel pays du monde) doit être anticipée dès l'achat.



Connectivité, réseau : indispensable pour partir du bon pied

Connecter les nouveaux utilisateurs au système d'information et à l'univers applicatif, depuis leurs mobiles et leurs postes fixes, déployer les réseaux performants offrant une excellente qualité de service et une expérience utilisateur irréprochable s'avèrent incontournables. Tous les collaborateurs doivent rapidement être 100 % opérationnels.

Un système d'information partagé : le nerf de la guerre

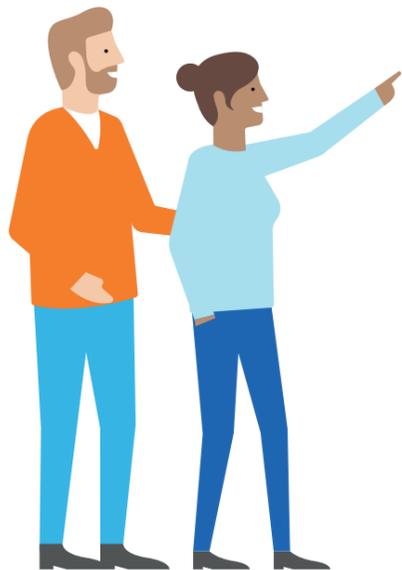
Tout juste affiliée, la nouvelle entité va devoir accéder immédiatement au SI (Système d'Information) de la maison mère pour être opérationnelle. Cela permet de s'intégrer dans la stratégie business ayant initialement conduit à la fusion-acquisition. L'enjeu consiste donc à avoir rapidement la capacité de connecter toutes les entreprises à un environnement commun à tous, c'est-à-dire au même SI.

Le SD-WAN : pour quels bénéfices ?

La question du SD-WAN (Software Defined Wide Area Network) se pose immédiatement à toute entreprise qui a pour projet de transformer ses infrastructures. Cette technologie de plus en plus répandue permet de faire évoluer et étendre son réseau à travers le monde entier, et de raccorder ses établissements distants en toute simplicité et en quelques clics dans des délais très courts. Elle est particulièrement adaptée aux contextes de fusion-acquisition puisqu'avec ce réseau virtuel, on interconnecte sites et utilisateurs avec davantage d'agilité. Mais ce n'est qu'une première étape. Ensuite, le SD-WAN aide à détecter des points d'amélioration dans le réseau et booste les performances de celui-ci en optimisant les coûts. Le SD-WAN apporte également une visibilité accrue pour permettre une optimisation globale et continue des infrastructures.

Collaborer en respectant la confidentialité, c'est possible !

Les phases qui précèdent la finalisation de la fusion-acquisition peuvent nécessiter des échanges entre différentes équipes qui mènent chacune des travaux de façon ultra confidentielle. Il est envisageable dans ce cas, grâce au SD-WAN, de segmenter une partie du réseau, et donc certains usages ou groupes d'utilisateurs.



Zoom sur...

Avec le cloud : adhésion et performance pour les utilisateurs

Les utilisateurs souhaitent se connecter partout et à tout moment à l'ensemble de leur univers applicatif. Dans le contexte d'une fusion-acquisition et à l'heure du multi-cloud, une connectivité de qualité est indispensable. Une bonne connaissance des solutions proposées par les grands acteurs du cloud permet de cibler au mieux la meilleure solution pour conserver un équilibre entre souplesse d'usage et sécurité. Par ailleurs, pour garantir la sécurité du SI, il est indispensable de prendre en compte tous les équipements susceptibles de se connecter en mobilité.

Et pour la mobilité ?

Comment garantir la performance en mobilité quel que soit le lieu d'implantation de sa nouvelle entité ? Si le réseau mobile local (dépendant des opérateurs nationaux) n'est pas suffisant pour répondre aux besoins opérationnels et business, il conviendra d'y ajouter du réseau privé pour une meilleure couverture.

La délicate question de la circulation des données

La vigilance est de mise sur la réglementation en vigueur concernant la circulation et le transfert des données *via* le réseau dans les pays où une société s'implante. Une veille juridique pointue s'impose pour s'assurer d'être constamment en conformité et si besoin, trouver des solutions adaptées. Des pays considèrent par exemple que certaines données ne peuvent pas sortir ou demanderont des comptes sur ce qui transite par le réseau.

Un même SI pour mieux intégrer tous les collaborateurs de l'entreprise

L'accès au même SI permettra aux nouveaux collaborateurs d'utiliser immédiatement le même environnement de messagerie suite à la fusion-acquisition. C'est l'une des premières étapes à réaliser pour développer rapidement un sentiment d'appartenance à leur nouvelle entité.



3 conseils pour un déploiement zéro défaut

**Besoin de déployer le réseau d'une nouvelle entité ?
Des précautions s'imposent.**

Ne négligez pas la sécurité

Rien ne sert de déployer un système mal sécurisé en pensant le renforcer plus tard. Des pare-feu comme premières protections jusqu'aux analyses d'activités en mode prédictif via les SIEM et les cyberSOC permettent de bien se protéger d'emblée.

Gardez toujours un œil ouvert

Toute évolution du réseau sur le site d'une succursale, si elle n'est pas prise en compte, peut engendrer des faiblesses. La DSI doit donc en être informée immédiatement pour adapter les services et maintenir un haut niveau de sécurité dans la durée.

Assurez-vous de donner du sens aux équipes IT

S'assurer que la vision, les objectifs, les changements sur le réseau ont bien été expliqués en amont à toutes les équipes de toutes les filiales, pour être sûr d'embarquer tout le monde dans le projet.

Cybersécurité : comment bien l'appréhender ?

Dès la due diligence, dresser un état des lieux des risques, évaluer les corrections à apporter, mais aussi réagir pour se renforcer rapidement par la suite : des actions indispensables limitent l'exposition aux attaques.

De l'hypervigilance dès la phase due diligence

Il peut arriver que la cybersécurité soit écartée des évaluations réalisées classiquement sur les finances ou les éléments comptables et juridiques en vue d'une fusion-acquisition. Pourtant, les enjeux sont tout aussi essentiels et doivent, au même titre, contribuer à la décision finale. La valorisation est-elle si intéressante ? Est-il préférable de rompre le processus face à un risque cyber trop élevé ? Réputation, brevet, données confidentielles peuvent en effet fuiter en raison de failles de sécurité. Et acheter ou fusionner avec une entreprise dont le SI est mal sécurisé peut s'avérer problématique.

Pour obtenir une photographie fiable et estimer les investissements nécessaires, il est indispensable de réaliser un audit des aspects techniques comme organisationnels de l'entité en vue. Comment ? Au moyen d'une approche efficiente s'appuyant sur des normes et bonnes pratiques.

Une analyse de risque technique comme un audit organisationnel peuvent apporter des éléments de réponses qui devront être complétés par la lecture de tous les documents de sécurité produits (PSSI -Politique de Sécurité des Systèmes d'Information-, rapport d'audit, liste des derniers incidents de sécurité, analyse de risque, etc.).

La cybersécurité, un chantier complexe

Dès l'étape de la due diligence, faire appel à une entreprise conseil spécialisée en cybersécurité vous permettra d'avoir un avis d'experts sur le niveau de risque et l'impact sur la valorisation de l'entreprise, mais aussi de définir la feuille de route du chantier sécurité et le coût relatif à la mise à niveau du SI.



Les priorités s'il faut se renforcer dans l'urgence

En matière de sécurité, il n'est jamais trop tard pour réagir. Et si la due diligence ne s'est pas penchée sur la cybersécurité, des actions immédiates peuvent sécuriser les premiers temps d'exploitation post fusion-acquisition :

- Auditer le SI afin de s'assurer de l'absence de compromissions. Prendre les mesures d'urgence comme changer les mots de passe, supprimer les malwares, durcir les règles de filtrage pour Internet, mettre à jour les antivirus et aussi les patches de sécurité.
- Filtrer en modifiant les règles sur les firewalls afin de sécuriser l'accès à Internet.
- Changer les pratiques en renforçant la politique de gestion des mots de passe.
- Nettoyer les systèmes compromis.

Les messageries étant une cible idéale pour les hackers, notamment avec le phishing, une sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs est souhaitable. Sans oublier de s'intéresser au mode de stockage des données dans le cloud face au Cloud Act américain. Voilà déjà de quoi se renforcer rapidement.

80% des entreprises ayant été victimes d'une cyberattaque au cours de l'année 2018 estiment à 59 % qu'elle a impacté leur business, en augmentation de 10 points par rapport à 2017.

Source : baromètre CESIN (Club des Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique) - Opinion Way 2019

Et si vous agissiez aussi sur les usages ?

La conscience du risque cyber n'est pas équivalente pour tous. Quelques éléments de communication simples et sessions de sensibilisation post fusion-acquisition vont mettre en éveil les collaborateurs sur les bonnes pratiques à observer (BYOD, utilisation des outils mobiles, connexions à distance, etc.).



Outils de collaboration : ne les oubliez pas !

Indispensables pour fluidifier les échanges et développer la cohésion, les outils de communication et collaboration unifiées (UCC) – téléphone, messagerie, visioconférence, partage d'écran et de document – méritent de l'attention. Trois questions pour y voir plus clair.



Peut-on laisser coexister plusieurs environnements ?

Dans les premiers temps d'exploitation, la cohabitation est possible, voire probable. Même s'il n'est pas très pratique de multiplier des outils collaboratifs différents. Pas question pour autant de faire table rase de l'existant ou d'uniformiser forcément : en vous faisant conseiller, vous ferez les choix répondant le mieux aux investissements, aux usages métiers, à la stratégie de l'entreprise et à ses phases d'exécution. Mixer les technologies et licences ? S'aligner rapidement sur celles de la maison mère ? Ou attendre la fin des contrats pour changer ? Des scénarios pertinents vont forcément voir le jour.

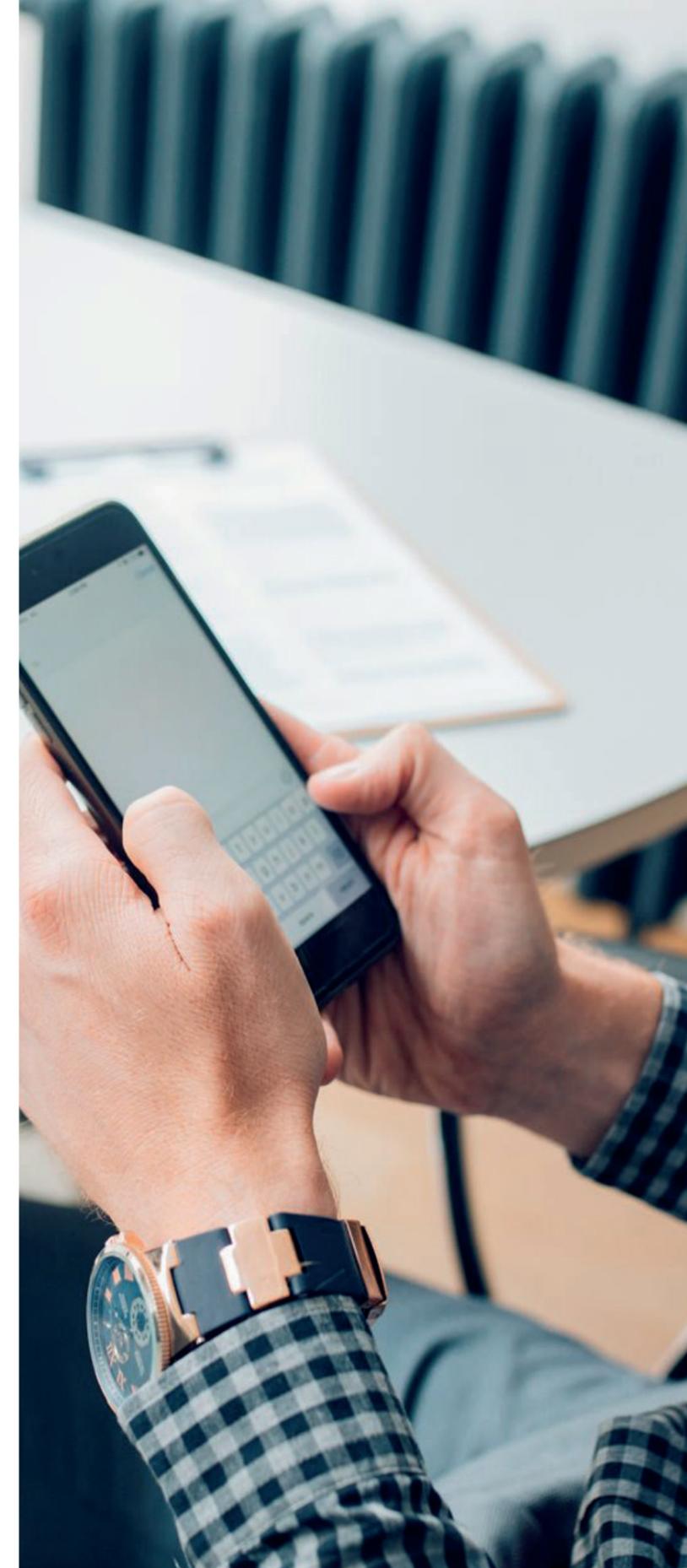
Pourquoi l'uniformisation peut être une option séduisante pour le DSI ?

Si l'interopérabilité est plutôt de mise dans le domaine de la visioconférence,

elle l'est beaucoup moins du côté de la téléphonie et des outils collaboratifs. L'uniformisation de ces solutions est généralement lente car réalisée en fonction de nombreux paramètres liés à l'IT existant. Toutefois, proposer aux utilisateurs une interface unique d'outils de collaboration plutôt qu'un catalogue complexe d'applications pourra être envisagé dans un délai plus court.

Pourquoi faut-il rester attentif aux tendances du marché ?

Le marché très dynamique des outils UCC offre des opportunités de simplification, de performance et de rationalisation des coûts très intéressantes grâce au "tout IP" et au "as a service". On a déjà vu une direction métier utiliser de son côté une solution tellement simple, adaptée à ses usages et peu coûteuse qu'à terme, elle a été adoptée par toute l'entreprise, avec la couche de sécurité qui s'impose. À garder en tête.



Pourquoi choisir Orange Business Services ?

Une expertise, des services et du consulting

Pour vous aider à bâtir la stratégie adaptée à vos objectifs, nos consultants expérimentés et certifiés sont à vos côtés partout dans le monde.

Planifier, déployer, opérer, maintenir vos équipements et solutions situés en France ou à l'autre bout du monde, en avoir une visibilité globale peut être complexe. Nos experts du service gèrent ces opérations. Ils parlent plus de 30 langues, ont l'expérience et une compréhension approfondie des pratiques et réglementations locales. Vous êtes assurés que tout sera réalisé dans les règles de l'art.

Notre solution de Multisourcing Service Integration vous propose un large éventail de services de gestion des fournisseurs au niveau mondial. Vous bénéficiez alors d'une qualité de service et de processus contractuels harmonisés.

**25 000 collaborateurs
présents dans 166 pays.**

Une connectivité adaptée, partout dans le monde

Pour optimiser vos coûts, bénéficier de la meilleure performance et des dernières technologies pour votre réseau mondial, vous pouvez vous appuyer sur nous. Nous détenons le plus grand réseau voix/données sans couture au monde et des services de connectivité de bout en bout dans plus de 220 pays et territoires. Notre solution de SD-WAN, Flexible SD-WAN a été reconnue "Best Enterprise Service" au WCA (World Communications Awards) de Londres en novembre 2018.

Afin que vos collaborateurs accèdent aux ressources de votre entreprise dans le cloud, nos experts vous accompagnent dans votre stratégie cloud mondiale. Orange Business Services a été reconnu par Gartner comme l'un des 20 premiers fournisseurs mondiaux d'infrastructures hybrides et de services managés dans le "Magic Quadrant for Data Center Outsourcing and Hybrid Infrastructure Managed Services, Europe - 2018"

Pour vos collaborateurs nomades, nous pouvons fournir une couverture mobile dans plus de 100 pays et des services à valeur ajoutée grâce à notre engagement dans l'alliance Freemove.

Des experts en cybersécurité

Protéger vos actifs vitaux est indispensable pour renforcer la confiance de vos clients et de vos marchés, et cela requiert des compétences spécifiques. Orange Cyberdefense vous conseille et vous accompagne, en France et à l'international, dans vos démarches d'audit et d'amélioration continue. Nos 5 CyberSoc rassemblent la meilleure expertise en analyse de la menace ; nos 10 SoC répartis dans le monde surveillent et réagissent aux événements 24/7/365. Forrester a positionné Orange Cyberdefense comme un "strong performer" du Forrester Wave Europe - 2018.

Des services de communication et collaboration dans le monde entier

Nous vous conseillons la solution la plus adaptée à vos besoins et à votre infrastructure. Nous interopérons des solutions de divers fournisseurs. Vous optimisez la valeur de vos systèmes existants, tout en y ajoutant des solutions de communication innovantes. Gartner nous a positionnés comme leader du "Magic Quadrant for Unified Communications as a Service, Worldwide - 2018".

Vous souhaitez en savoir plus ?

Contactez votre Ingénieur commercial Orange Business Services

<https://www.orange-business.com/fr/solutions/developpement-international>



**Business
Services**