

CHUBB®

Les frontières du risque technologique  
La gestion des risques associés  
aux fusions-acquisitions dans  
le secteur de l'information et  
de la communication (ICT)





## La gestion des risques associés aux fusions-acquisitions dans le secteur de l'information et de la communication (ICT)

qui révèle que 51% des cadres d'entreprises ICT prévoient de procéder à des F&A l'année prochaine.

Ces dernières peuvent être un moyen efficace pour les entreprises de se développer, qu'il s'agisse de racheter la concurrence, d'ajouter des produits ou des services à leurs portefeuilles ou de s'étendre à de nouveaux territoires. Mais si les F&A ne sont pas gérées soigneusement, l'entreprise acquéreuse peut se retrouver exposée à des problèmes latents.

Les risques liés au processus de F&A ne sont pas toujours évidents à déceler. « Les problèmes liés aux F&A peuvent se présenter sous forme de réclamation pour rupture de contrat, pour atteinte à la vie privée ou pour violation de licence logicielle », explique Kay Hargreaves, Ingénieur Risques chez Chubb. « De nombreux entretiens post-pertes que j'ai menés avec des clients au cours des 12 derniers mois ont révélé que les pertes auraient pu être évitées si le processus de F&A (l'intégration et les vérifications préalables) avait été entrepris de manière plus exhaustive. »

Toutefois, si les entreprises ICT réfléchissent soigneusement à leur stratégie, à leurs prises de décisions, à leur évaluation des risques et à leur planification de l'intégration, elles peuvent atténuer certains de ces risques.

### Des stratégies solides pour des fondations solides

Cela peut paraître évident, mais avoir une bonne stratégie et s'y tenir est primordial pour garantir une acquisition réussie. « La stratégie doit être alignée sur les objectifs de l'entreprise. Les transactions qui ne sont pas planifiées ne correspondent pas toujours à ces modèles établis, ce qui peut entraîner des problèmes », explique Kay Hargreaves.

Si une entreprise qui initialement cherche à acquérir des concurrents directs en Suisse repère soudain une entreprise à l'étranger et décide de l'acheter, elle s'écarte de sa stratégie. « Ils ne disposent peut-être pas des connaissances nécessaires au sein de leur entreprise pour réussir cette acquisition. Ont-ils un conseil juridique dans ce pays ? Connaissent-ils les lois locales en matière de protection de la vie privée ou de droit du travail ? »

### Contributeurs



**Chris Daniel**  
Responsable Secteur  
Technologique, Royaume-Uni  
et Irlande, Chubb



**Kay Hargreaves**  
Ingénieur Prévention, Chubb

### Les opportunités se multiplient actuellement dans le secteur ICT, mais comment les entreprises peuvent-elles s'assurer que leurs plans de gestion des risques évoluent au même rythme ?

Selon la société de services professionnels Ernst & Young (EY), le premier semestre 2021 a été marqué par une activité sans précédent en termes de fusions et acquisitions (F&A) à l'échelle mondiale. Le secteur ICT a figuré parmi les secteurs à l'origine de cet essor.

« Nous avons constaté une augmentation de l'activité d'acquisition dans le secteur ICT, de nombreux clients menant une croissance inorganique par le biais d'une activité de F&A », déclare Chris Daniels, Responsable Secteur Technologique, Royaume-Uni et Irlande, Chubb.

La tendance aux acquisitions devrait se poursuivre, selon le 23e Baromètre mondial de la confiance des entreprises d'EY,



des dirigeants du  
secteur ICT prévoient de  
procéder à des F&A au  
cours de l'année à venir



# Si les PDG font de la microgestion et prennent le contrôle direct des départements, des décisions irréfléchies peuvent survenir

- Pour les sociétés cotées, le processus de vérifications préalables ne peut commencer que lorsque l'intention d'acquérir a été annoncée publiquement.

« Une fois que cette annonce publique a été faite, il est parfois très difficile de retirer l'offre par la suite. Mais si vous vous en tenez à votre stratégie, l'intention d'achat est déjà mûrement réfléchi dès le départ », affirme Kay Hargreaves.

### Prise de décisions

---

La culture concernant la prise de décisions au sein d'une entreprise peut également déterminer la qualité d'une acquisition. Une culture saine implique que chaque service examine l'opération potentielle en fonction de ses compétences et transmette ces informations au directeur général, sans que ce dernier s'approprie une trop grande partie du processus.

« Il est encourageant de voir un directeur général qui délègue les responsabilités aux expertes et experts de l'entreprise formés pour la tâche en question, de sorte que le service juridique est bien chargé de revoir les contrats, la gestion de projets de revoir la gestion de projets, etc. Cela permet d'avoir une bien meilleure vision de l'acquisition et de savoir si elle va fonctionner ou non, ce qui permet au PDG de prendre une décision en connaissance de cause au final », explique Kay Hargreaves.

En revanche, si les directeurs généraux s'impliquent à tous les niveaux et prennent le contrôle direct au lieu des différents services, cela éventuellement favorise les décisions impulsives. Les acquisitions réalisées dans ce genre de culture ont moins de chances de réussir, car l'impartialité a été supprimée du processus de prise de décisions. »

### Identification des risques liés à l'acquisition

---

Une autre mesure de protection que les entreprises ICT peuvent mettre en place pendant le processus de F&A est une analyse

des risques identifiant les menaces qui pèsent sur l'acquisition. « Cette évaluation des risques peut prendre n'importe quelle forme, par exemple la revue de documents que l'entreprise utilise pour évaluer d'autres risques. Mais il faut la faire et cette évaluation doit commencer à peu près en même temps que les vérifications préalables, car cela les aidera à identifier ces risques », explique Kay Hargreaves.

Pour garantir l'efficacité de l'évaluation des risques, il convient de revoir régulièrement le processus et de mettre en place des mesures pour s'assurer que les actions nécessaires soient effectuées. « Des plans d'action précis doivent être mis en place pour traiter les risques et des personnes compétentes doivent être désignées pour en assurer le suivi. »

L'examen des principaux projets et contrats de l'acquisition en question doit faire partie de l'évaluation des risques. « Les contrats les plus importants doivent être revus par l'entreprise acquéreuse. Vous devez vérifier ce que vous prenez en charge lorsque vous achetez une entreprise », explique Kay Hargreaves.





« Il s'agit de s'assurer que l'entreprise acquéreuse comprend les contrats qui sont en place afin que, si certains comportent des conditions défavorables, elle puisse en prendre note pour essayer de s'en dégager ou de les reformuler à la première occasion. Si des problèmes juridiques surviennent à la suite de tels contrats, c'est la société acquéreuse qui en sera responsable en fin de compte. »

Le même principe s'applique à la gestion de projets. L'entreprise acquéreuse doit comprendre l'état d'avancement des projets en cours - par exemple, quelles étapes ont été atteintes, quels problèmes ont été rencontrés, quelles échéances ont été manquées et si les accords de niveau de service sont bien à jour.

Parler aux principaux clients et clients pour s'assurer qu'ils sont informés de l'acquisition et les rassurer est également une bonne pratique. ►



## Liste de contrôle des bonnes pratiques en matière de F&A

-  Avez-vous respecté votre stratégie d'acquisition ?
-  Des expertes et experts de chaque service ont-ils examiné l'opération selon leurs compétences ?
-  Une évaluation des risques a-t-elle été effectuée, notamment un examen des principaux projets et contrats de la compagnie ciblée par l'acquisition ?
-  Un comité d'intégration est-il en place ?
-  Des normes de référence ont-elles été définies pour l'entreprise ciblée par l'acquisition et y a-t-il des échéances en place ?
-  Un plan de projet a-t-il été mis en place pour l'intégration ?

### ► Planification de l'intégration

---

Une fois l'acquisition en cours, la mise en place d'un comité d'intégration permet de rapprocher les deux entreprises de manière harmonieuse et de traiter les problèmes soulevés par l'évaluation des risques.

« Le fait d'avoir un comité d'intégration améliore la responsabilisation, car des personnes précises sont chargées de gérer l'ensemble du processus d'intégration. Cela permet également d'éviter que certains collaboratrices et collaborateurs soient détournés de leur travail quotidien pour gérer l'acquisition, ce qui aurait un impact négatif sur l'entreprise », explique Kay Hargreaves. « Ces personnes seront, nous l'espérons, des expertes et des experts de l'intégration, elles l'auront déjà fait, et le fait qu'elles se consacrent à cette tâche signifie qu'elles sont bien plus impliquées. »

L'une des principales tâches d'un comité d'intégration consiste à veiller à ce que les référentiels des deux entreprises soient alignés. « Parfois, les deux parties de l'entreprise continuent à fonctionner comme des entreprises séparées », avance Chris Daniel.

« Nous avons observé une augmentation de la sinistralité dans les sociétés acquises où il y a souvent un retard dans la réplique des contrôles de gestion des risques », ajoute-t-elle. Le décalage entre les normes peut résulter à une exposition à des risques qui seraient autrement atténués par les procédures de l'entreprise acquéreuse.

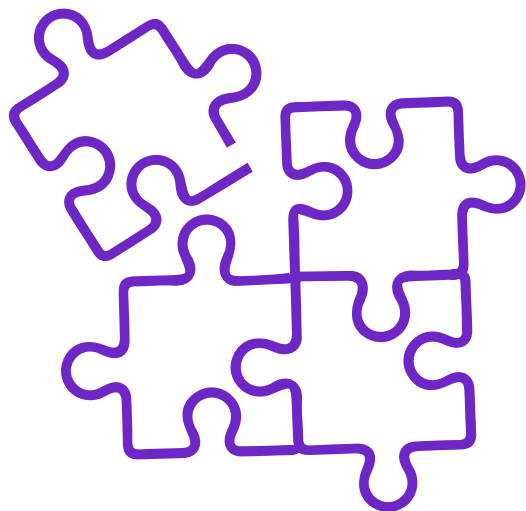
Internet est un domaine dans lequel les contrôles de gestion des risques de la société rachetée doivent être rapidement mis au même niveau que ceux de la société mère. « Les entreprises acquéresses doivent examiner la sécurité et les dispositifs de protection des systèmes informatiques, même au stade

des vérifications préalables, avant l'intégration », affirme Kay Hargreaves. « Ils doivent comprendre ce qu'ils achètent, comment les systèmes fonctionnent, quelles données se trouvent sur les systèmes, comment ces données sont protégées et si elles sont conformes aux lois sur la protection des données à caractère personnel. »

Un exemple récent de la façon dont le processus peut mal tourner est celui d'une entreprise numérique qui a subi une attaque brutale en janvier 2021. La société avait procédé à une série d'acquisitions et menait ses activités sous différentes marques. La cyberattaque a eu lieu par le biais d'une connexion d'administrateur sur l'une des plateformes de l'entreprise, ce qui a entraîné des tentatives d'hameçonnage par SMS sur ses clientes et clients et l'exfiltration de certaines données.

Aucune exigence de référence en matière de sécurité du groupe n'avait été établie au cours des processus d'acquisition et les protections technologiques étaient incohérentes entre les entreprises. « La sécurité de l'information ne semble tout simplement pas avoir été une priorité lors des vérifications préalables ou de l'intégration des sociétés acquises », suggère Kay Hargreaves.

Afin d'atténuer les risques d'incompatibilité des normes, Kay Hargreaves recommande aux entreprises acquéresses d'établir des normes. « Les normes devraient être appliquées à l'ensemble de l'entreprise - gestion des contrats, gestion de projets, ainsi que sur Internet. A minima, l'entreprise en cours d'acquisition doit avoir les mêmes normes de gestion des risques que les vôtres », ajoute-t-elle, en soulignant l'importance de mettre en place des étapes et des échéances au cours de ce processus pour s'assurer que les objectifs soient effectivement atteints. ►



### Points importants à retenir

- **Les risques liés au processus de F&A** ne sont pas toujours évidents à déceler
- **Les problèmes peuvent notamment** se présenter sous la forme de plaintes pour rupture de contrat, atteinte à la vie privée ou violation de licence logicielle
- **Il est important de mettre en place** une stratégie d'acquisition solide et de s'y tenir
- **Les directeur général doivent faire** appel à l'expertise disponible au sein de leurs entreprises plutôt que de contrôler de trop près le processus de F&A
- **Une évaluation des risques doit être** entreprise et régulièrement revue, en assignant des mesures aux individus pour s'assurer qu'elles soient menées à bien
- **Un comité d'intégration dédié permet** de faciliter le processus de F&A

### ► Déconnexion culturelle

Une autre cause fréquente de préoccupation lors de F&A est l'absence de prise en compte des différences culturelles entre les structures. Si une culture n'est pas nécessairement plus risquée qu'une autre, un conflit entre elles peut déstabiliser une entreprise.

« Si l'entreprise acquéreuse a une attitude moins souple, par exemple en termes de tenues vestimentaires ou de politique de télétravail, et qu'elle ne gère pas correctement cette différence, la rotation du personnel pourrait augmenter. Le départ de collaborateurs clés se traduira par un manque de ressources suffisamment qualifiées, ce qui pourrait rendre l'exécution des contrats plus difficile et donner lieu à des plaintes pour rupture de contrat », affirme Kay Hargreaves.

Le marché de l'emploi dans le secteur ICT étant de plus en plus tendu, cette situation devient encore plus préoccupante en ce moment. « Le marché ICT est très actif. Il n'est pas toujours possible de remplacer automatiquement les compétences essentielles. Certaines sont très spécialisées et si vous ne pouvez pas trouver un remplacement équivalent immédiatement, cela devient un problème », explique Chris Daniel.

Les plans de projet permettent de garantir le bon déroulement de la phase d'intégration. « Nous encourageons tous nos clients à établir un plan qui définit des priorités claires pour l'intégration, qui documente les mesures à prendre et qui fixe un échéancier pour les mener à bien », poursuit Kay Hargreaves. « Tout comme l'évaluation des risques, les plans de projet déterminent qui sera responsable de la réalisation des mesures à prendre. S'il n'y a pas de responsabilisation

ou d'échéancier ferme, l'intégration traîne en longueur et, plusieurs ans plus tard, vous essayez toujours d'utiliser des systèmes, des processus et des protocoles disparates. »

Il y a actuellement beaucoup de raisons de se réjouir, car de nombreuses entreprises ICT profitent du boom actuel et se lancent dans des F&A, et il y a de quoi se réjouir. Mais les entreprises qui saisissent les opportunités, tout en gardant un œil sur le long terme grâce à une bonne gestion des risques, auront plus de chances de voir leur réussite perdurer.

Le prochain rapport de cette série portera sur la cyber-hygiène pour les entreprises ICT.

### Principaux contact

#### Fiorella Perrone

Underwriter, Financial Lines, Suisse Romandie  
[fiorella.perrone@chubb.com](mailto:fiorella.perrone@chubb.com)

Chubb. Insured.<sup>SM</sup>