



Maintenir le directeur des systèmes d'information en poste après une acquisition par une société de capital-investissement

2024



Introduction



| \$1,3 mille milliards de dollars (USD)

Dans les entreprises d'aujourd'hui, le directeur des systèmes d'information (DSI) joue un rôle stratégique qui dépasse la gestion de l'infrastructure informatique; il guide l'entreprise dans un monde technologique en constante évolution et gère la transformation numérique de A à Z. Son rôle est particulièrement important puisque, chaque année, les entreprises dépensent en moyenne 1,3 mille milliards de dollars (USD) en programmes de transformation numérique¹ pour améliorer leur efficacité. Pourquoi? Parce que les organisations en tête sur le plan numérique tendent à surpasser leurs homologues, tous secteurs confondus.



| 77%

Malgré le leadership stratégique exercé par les DSI, 77 % d'entre eux quittent l'entreprise dans les cinq années suivant une transaction par une société de capital-investissement². Cette perte, en particulier dans une entreprise financée par des sociétés de capital-investissement, pose de nombreux défis. Par exemple, pour les entreprises hautement dépendantes des solutions technologiques traditionnelles ou sur mesure, la perte du DSI laisse un grand vide dans le leadership, les connaissances et l'expérience.



D'ailleurs, la période de transition qui suit une acquisition par une société capital-investissement peut être tumultueuse – la stabilité est un facteur clé pour favoriser et maintenir la synergie et le succès post-transaction. Une démission peut nuire à la transition, puisque la recherche et l'intégration d'un nouveau directeur sont des démarches coûteuses et chronophages, souvent risquées.

Qui plus est, la direction des technologies de l'information (TI) contribue à l'innovation et à l'efficacité opérationnelle; une instabilité sur le plan du leadership risque d'entraîner une baisse de productivité, ce qui aura des répercussions sur la valeur de la transaction. Les programmes de transformation des TI en cours pourraient aussi en souffrir; des études ont révélé que les entreprises dotées d'un directeur de la stratégie numérique de grande expérience augmentent de 1,6 fois leurs chances de réussite.



Mais tout n'est pas si sombre. Pour les DSI qui choisissent de maintenir le cap, les perspectives post-acquisition s'annoncent prometteuses. En effet, si la période de transition leur pose de nombreux défis et obstacles, elle leur présente aussi une belle occasion de mener des transformations majeures, d'étendre leur réseau professionnel et d'avoir une influence sur les autres entreprises du portefeuille de la société de capital-investissement.

Le livre blanc ci-dessous s'inscrit dans une série d'études illustrant l'importance du rôle des TI pour accroître la valeur des transactions et réduire les risques d'entreprise en cours d'opération. Cette série met également en lumière les principes que l'équipe Fusions et acquisitions en TI de KPMG au Canada suit pour atténuer les risques et maximiser la valeur pour ses clients de divers secteurs. **Nous discuterons donc de l'incidence du roulement des directeurs des systèmes d'information sur les transactions et des stratégies visant à atténuer cette incidence ainsi que des avantages de conserver une position de chef de file en matière de technologie.**

¹ <https://ieeexplore.ieee.org/document/9408371>

² <https://kpmg.pathfactory.com/c/management-success-u-1?x=YHLfyl>



Pourquoi le taux de roulement est-il élevé

Souvent, la vision du DSI à l'égard de la transformation numérique ne concorde pas avec la stratégie et l'horizon de placement de la société de capital-investissement. Chez ces sociétés, où les rendements sont primordiaux, le compteur tourne à vive allure et la pression est forte pour obtenir des résultats éblouissants tangibles. Parfois, le DSI en place n'a pas l'expérience ou la vision nécessaires pour respecter la nouvelle orientation et les nouveaux échéanciers organisationnels, ce qui entraîne un décalage par rapport aux objectifs de la société nouvellement constituée. En outre, un DSI doit parfois endosser à tort la responsabilité de problèmes informatiques antérieurs.

Voici des éléments clés qui, selon notre expérience et nos analyses, peuvent mener au départ du DSI après une acquisition par une société de capital-investissement:



Décalage stratégique par rapport à la transformation numérique

Des disparités entre les priorités stratégiques du DSI relativement à la transformation numérique et le rendement du capital investi escompté par la nouvelle direction peuvent créer des frictions importantes.



Manque de capacité en innovation et en transformation numériques

Si la transaction et la stratégie de la société de capital-investissement reposent notamment sur la transformation numérique, celle-ci doit être exécutée sous la direction des TI pour générer de la valeur. Dans la mise en œuvre de programmes de transformation complexes, un manque de moyens, d'expérience, voire de motivation peut mener au départ du DSI.



Données historiques sur les performances et les incidents informatiques

Dans de nombreux cas, les désaccords entre les nouveaux dirigeants et le DSI quant à la source et aux mesures d'atténuation de piètres performances passées peuvent créer des frictions et mener à un départ.

Succès des sociétés de TI sous la direction de sociétés de capital-investissement

Pour remédier au roulement de personnel, il ne suffit pas de garder le DSI en poste. Il faut aussi harmoniser la vision et les ambitions du directeur avec les objectifs de la société de capital-investissement, fournir les ressources nécessaires à la réalisation des initiatives numériques et faire preuve de transparence dans les communications. Pour aplanir les difficultés que le DSI et l'équipe informatique pourraient éprouver après l'acquisition, vous pourriez envisager trois stratégies:



Fixer l'attention sur la valeur

La recherche a montré que seulement 30 % des transformations numériques atteignent les objectifs établis. Lorsqu'un changement de propriétaire survient au cours des premiers stades de la transformation numérique, le directeur a besoin de connaître l'ajout de valeur et d'être bien renseigné à cet égard. Les DSI capables d'adapter leur programme de transformation et de démontrer sa rentabilité dans l'ensemble des opérations informatiques et dans l'efficacité opérationnelle sont les mieux placés pour obtenir l'adhésion de la direction. Afin de mettre en évidence la valeur des programmes de transformation numérique existants, des évaluations rapides de la technologie et de la maturité numérique peuvent être effectuées. On peut ainsi évaluer les occasions d'investissement et le degré de préparation en transformation numérique.



S'adjoindre une expertise en transformation et en technologie

Bien que 87 % des chefs d'entreprises pensent que les outils numériques vont perturber leur industrie, seulement 44 % sont parés à une perturbation numérique potentielle. Pour les entreprises dont les environnements hérités sont complexes ou dont l'informatique prend en charge les opérations stratégiques, il est important de préserver la continuité des activités et l'efficacité informatique après la transaction. Cependant, les opérateurs informatiques chevronnés pourraient ne pas avoir les compétences ou la marge de manœuvre nécessaires pour mener une transformation numérique efficace. Dans certains cas, des entreprises de moyenne ou de grande envergure ont réussi à renforcer leur leadership en TI en nommant un dirigeant principal du numérique, de la technologie et de la transformation pour appuyer les programmes de transformation numérique. Ce dirigeant travaillait ensuite en étroite collaboration avec les directeurs informatiques existants pour assurer la prise en charge et la fiabilité à long terme de l'ensemble de l'environnement informatique de l'organisation.



Créer une valeur numérique

La création de valeur est au cœur des transformations numériques réussies. Lorsqu'une société de capital-investissement reprend le flambeau, le DSI ne doit pas agir comme un fournisseur de technologie. Il a plutôt intérêt à faire équipe avec la société pour détecter et résoudre les problèmes et centrer les efforts sur la création de valeur. Voici deux exemples d'occasion de transformation numérique : 1. L'amélioration des relations avec la clientèle; 2. Une meilleure intégration de la chaîne de valeur. Les DSI en place saisissent bien les leviers informatiques de leur organisation, de sorte qu'un investissement en TI et des efforts numériques puissent générer une valeur ajoutée. Un roulement du DSI pourrait retarder ou ralentir les efforts de transformation numérique et, par conséquent, éroder la valeur de l'opération.



Manceuvrer la transition sur le plan du leadership informatique

Dans les entreprises récemment rachetées par des sociétés de capital-investissement, le taux de roulement élevé des DSI présente à la fois des défis et des occasions. Comprendre les tenants et aboutissants du départ des DSI peut aider les entreprises dans leurs efforts de fidélisation du personnel, au moment où la stabilité est cruciale. Ainsi, les entreprises mieux outillées opéreront une transition en douceur après une acquisition par une société de capital-investissement, ce qui maximisera le potentiel de réussite de la transformation numérique et de l'harmonisation stratégique.

Vous voulez en savoir plus sur la façon dont KPMG peut vous aider à créer de la valeur et à atténuer les risques? Veuillez communiquer avec nous.

Sharjil Salim
Associé
Toronto, Canada
416-791-2030
ssalim1@kpmg.ca

Jesse Bond
Directeur principal
Toronto, Canada
416-777-8160
jessebond@kpmg.ca