

Optimiser une transaction par la rationalisation des applications

Novembre 2019

Par Aditya Narasimha

Le présent livre blanc 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 en relief les principes que les Services de fusions et acquisitions en technologie de KPMG au Canada appliquent en toutes circonstances afin d'aider leurs clients de divers secteurs à réaliser des bénéfices de plusieurs millions de dollars.

Rationaliser les applications est un moyen fiable de réduire les coûts et de simplifier les opérations. Ce processus permet de réaménager le portefeuille d'applications pour le ramener à un sous-ensemble de ressources logicielles essentielles plus concis et plus économique. Il pourrait même se révéler crucial pour réduire les coûts d'exploitation après la transaction, rehaussant ainsi la valeur de celle-ci pour toutes les parties concernées.

Explications

Parce qu'elles doivent répondre aux besoins fonctionnels de leurs nombreuses unités administratives, les grandes entreprises multinationales possèdent souvent de gigantesques portefeuilles d'applications (composés de logiciels et de services reposant sur des logiciels). Or, après une transaction, les entités individuelles n'ont plus nécessairement besoin de ces applications, et le vendeur comme l'acheteur se retrouvent à assumer des coûts supplémentaires pour les entretenir. L'un des principaux défis qui se posent après une transaction est de réduire les coûts d'exploitation tout en continuant à soutenir les fonctions opérationnelles. La rationalisation des applications peut aider les entreprises à faire face à ce problème en limitant le nombre d'applications afin d'en faciliter la gestion. Par la suite, les applications restantes pourront être remplacées par des solutions SaaS (logiciels-services hébergés dans le nuage par des tiers fournisseurs), ce qui permettra d'optimiser le sous-ensemble d'applications. Selon le rapport intersectoriel « IT Spending and Staffing Benchmarks » publié par Computer Economics, les applications commerciales et le personnel de soutien représentent environ 40 % des coûts de fonctionnement annuels des TI. Par ailleurs, les recherches du Wall Street Journal révèlent que 70 % des initiatives d'intégration des TI découlant de fusions et d'acquisitions échouent en raison de faux pas commis aux premières étapes. Ces résultats démontrent bien l'importance

d'amorcer le processus de rationalisation des applications le plus tôt possible après la conclusion de la transaction.

La rationalisation des applications présente des avantages tant pour les acheteurs que pour les vendeurs qui entreprennent une intégration, ou une séparation ou un désinvestissement. Dans le cadre d'une séparation, elle permet au vendeur de faire le bilan de son portefeuille d'applications, d'éliminer les coûts liés à celles qui ne sont plus nécessaires et d'optimiser celles qui restent pour **soutenir ses objectifs stratégiques à long terme**. Dans le cas d'une intégration, l'acheteur peut rationaliser ses applications pour **simplifier les processus opérationnels, diminuer les coûts récurrents** en appui à ces processus et ainsi **optimiser la valeur de la transaction**. Cet exercice l'aide également à établir un prix d'offre gagnant qui reflète la valeur supplémentaire que présente un portefeuille d'applications optimisé. Il suffit de procéder à une analyse du portefeuille d'applications avant la transaction pour estimer la réduction des coûts d'exploitation post-transaction.

De toute évidence, les entreprises ont avantage à faire de la planification des applications une priorité. Le processus de rationalisation pourrait amener l'entreprise à remplacer les applications hébergées sur place par des logiciels-services plus modernes qui sont généralement moins coûteux à entretenir tout en générant des économies sur les frais de licence annuels et les coûts de maintenance. L'adoption

de logiciels-services peut donc réduire les coûts d'exploitation, augmentant ainsi le BAIIA de façon continue ainsi que la valeur de l'entité commerciale.

Principales étapes

La rationalisation des applications commence par l'analyse des processus fonctionnels qui seront pris en charge par les applications logicielles à la suite d'une transaction commerciale. La deuxième étape consiste à éliminer les applications existantes qui ne sont plus nécessaires au terme de l'entente de services de transition (en vertu de laquelle le vendeur s'engage à continuer à fournir des services partagés de soutien pendant un certain temps après la transaction). Il s'agit enfin, en dernier lieu, de déterminer les applications de base (pouvant être intégrées à de plus petites solutions) ainsi que les solutions SaaS qui répondent aux besoins opérationnels futurs.

La rationalisation des applications se fait d'un point de vue commercial. Cela aide à atténuer les risques pour la continuité opérationnelle des fonctions vitales. Cependant, une rationalisation radicale visant un nouvel environnement d'applications peut présenter un risque pour l'entreprise, puis qu'elle exige beaucoup de temps de mise en œuvre et de formation des utilisateurs. Il faut trouver un équilibre entre la nécessité de créer un ensemble ciblé d'applications faciles et peu coûteuses à entretenir, et celle de stimuler le rendement opérationnel dans un environnement post-transaction.

Étude de cas : Accroître la valeur en diminuant le risque

Si elle est effectuée correctement, la rationalisation des applications peut générer d'importants bénéfices. Prenons l'exemple d'une entreprise de fabrication mondiale qui s'est récemment départie d'une unité d'affaires. L'entité cible employait plus de 600 applications dont la moitié était partagée avec la société mère et devait donc faire l'objet d'une séparation. Aux termes du désinvestissement, l'intégralité du portefeuille d'applications devait pouvoir être utilisé de façon autonome. Cependant, en raison de la brièveté de la période de

transition, de la complexité de l'opération et des besoins particuliers de l'entité autonome, il était impossible de réaliser la migration des 600 applications d'un seul coup. KPMG au Canada a procédé à une analyse de rationalisation et évalué les économies potentielles découlant de l'autonomisation des services de TI. En réduisant sensiblement le nombre d'applications, l'avant-projet proposait d'optimiser le portefeuille afin de mieux répondre aux besoins de l'entité autonome. Cette analyse a permis de faire une estimation fiable de la réduction des coûts d'exploitation des services de TI autonomes de l'entité cible avant la transaction. Les principaux facteurs de réduction des coûts attribuable à la rationalisation des applications étaient les suivants :

- Diminution des coûts payés aux fournisseurs de logiciels en raison de la réduction du nombre d'applications
- Baisse des frais de personnel des TI résultant de la réduction du nombre d'applications commerciales
- Baisse des frais du personnel affecté aux tâches opérationnelles grâce à la rationalisation des processus d'affaires

La rationalisation des applications des ressources humaines (RH) et des finances a entraîné la réduction des coûts la plus importante, totalisant 50 % du coût global des applications. L'analyse a permis de choisir Workday, Kronos et ADP comme applications de base pour la planification générale des RH, le suivi des heures et l'administration de la paie, respectivement. Du côté des finances, OneStream est celle qui répondait aux exigences en matière de suivi des profits et des pertes et de présentation de l'information financière. L'exercice a également mené à la décision de migrer les progiciels de gestion intégrés vers des plateformes infonuagiques, pour une optimisation encore plus complète. Dans l'ensemble, l'analyse de rationalisation effectuée avant la transaction a permis de réduire de 30 % le nombre d'applications et d'abaisser de 35 % les coûts d'exploitation des TI de l'entité autonome.

Dans le cas présent, la rationalisation des

applications a finalement engendré une augmentation de la valeur de la transaction. Et comme l'entreprise a été vendue à un prix correspondant à dix fois le BAIIA, la valeur de la transaction a fait un bond équivalant à dix fois la valeur de la réduction des coûts d'exploitation des TI réalisée grâce à la rationalisation des applications.

Résumé et conclusion

La rationalisation des applications a le potentiel d'apporter une valeur considérable aux acheteurs et aux vendeurs. Voici comment :

- **Soutien des objectifs stratégiques à long terme** : Le processus de rationalisation peut aider les entreprises à évaluer les fonctionnalités des applications requises à l'avenir, à déterminer les meilleures applications de base, à réduire au minimum le référentiel des applications existantes hébergées sur place et à orienter la prise de décisions concernant la migration vers des solutions SaaS.
- **Simplification des processus opérationnels** : Une fois la transaction conclue, rationaliser le portefeuille d'applications permet d'optimiser les processus opérationnels, réduit le besoin de personnel à l'échelle de l'organisation et diminue au minimum le risque d'erreurs, de dédoublement des efforts et de vulnérabilités du système.
- **Optimisation de la valeur de la transaction** : Lors d'une transaction, la rationalisation des applications peut réduire les coûts d'exploitation et améliorer le rendement opérationnel, ajoutant de la valeur à l'entreprise. Effectuée avant la transaction, elle peut également contribuer à faire augmenter le prix d'offre.

La rationalisation des applications peut donc se révéler avantageuse avant la transaction, en contribuant à faire augmenter le prix d'offre, mais également après la transaction, puisqu'elle allège le portefeuille d'applications et contribue ainsi à rehausser la valeur de la transaction, en plus de réduire les risques pour l'entreprise.

Pour en savoir davantage sur la façon de tirer profit de la rationalisation des applications pour accroître la valeur de la transaction, n'hésitez pas à communiquer avec nous.

Personne-ressource

Shant Yeremian

Services de fusions et acquisitions en technologie Toronto, Canada
416-777-3749
shantyeremian@kpmg.ca

Sharjil Salim

Services de fusions et acquisitions en technologie Toronto, Canada
416-791-2030
ssalim1@kpmg.ca

Aditya Narasimha

Services de fusions et acquisitions en technologie Toronto, Canada
416-791-2104
anarasimha@kpmg.ca