

## DBOT (Design Build Operate Transfert) du SI lors d'un Carve Out dans un groupe de media

Compte rendu rédigé par ANDSI – Pierre Delort

### **En bref...**

Emmanuel GAUDIN, DSI Groupe de Lagardère a accompagné l'opération de *carve-out* (découpage et vente) décidée par le Groupe. A l'issue d'une brève présentation de Lagardère, il expliquera les tenants et les aboutissants d'une telle opération à travers des éléments de méthode, le rôle du DSI dans cette transformation de vente d'actifs et effectuera un retour d'expérience.

*L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

### **Le Groupe Lagardère**

Emmanuel GAUDIN explique que cette opération de *carve-out* fait l'objet d'un travail depuis avril 2018. Le nombre de branches du Groupe Lagardère est passé de quatre à deux :

- livres ;
- *travel retail* ;
- sport et spectacles (entièrement cédée) ;
- media (partiellement cédée).

L'activité du Groupe est très internationale, avec une forte croissance en Asie. Son chiffre d'affaires s'établit à sept milliards d'euros.

Arnaud Lagardère a décidé de céder la branche Lagardère Active qui avait construit depuis des années une offre de valeur tournée vers le client avec des systèmes mutualisés et une DSI commune. Cette branche comprenait plusieurs pôles (haut de gamme, grand public, actualité ou radios).

Il ne s'est pas avéré possible de trouver un acheteur unique, ce qui a nécessité de réaligner le SI dans une logique *business* avec un pôle presse, un pôle news, un pôle TV, etc. Un travail a été conduit avec des consultants afin de réaliser un *business case* du SI.

Il apparaît indispensable de faire preuve de pédagogie vis-à-vis des personnes du M&A et de leur expliquer que la vente d'une activité à un fonds, à un industriel du secteur ou à une entreprise qui s'inscrit dans une logique de diversification suppose une stratégie différente concernant le SI cédé avec l'activité car les attentes de ces divers acteurs ne sont pas identiques (insertion dans un SI existant pour un acheteur déjà dans le business, autonomie de fonctionnement pour un fond...).

## **Éléments de méthode**

Une cession s'articule autour de plusieurs étapes. La première se rapporte à la *due diligence*, qui intervient entre la marque d'intérêt et le SPA (Sell Purchase Agreement ou protocole d'accord). Le SPA comprend un certain nombre d'éléments à propos des services IT attendus. Un travail est ensuite réalisé à propos du TSA (Transition Service Agreement) qui correspond à un contrat juridique précisant les devoirs et responsabilités du cessionnaire. Lagardère, dans ce contrat, devient un prestataire de services. Ces travaux doivent être conduits avec des avocats spécialisés. L'étape suivante correspond à l'exécution et la dernière à l'intégration.

En termes applicatifs les différentes stratégies sont les suivantes :

- don de l'ensemble des applications et *data cleaning* ;
- *copy and paste* et *data cleaning* ;
- *eliminate* (effacement des données) ;
- *move to cloud* avec une modernisation de l'application ;
- conservation d'une infrastructure et ségrégation logique des accès.

Ces scénarios doivent donner lieu à une négociation avec un équilibre financier et juridique. Lorsque le prix d'acquisition est déjà déterminé, la marge de négociation s'avère plutôt faible, d'autant plus que les acheteurs ont accès aux comptes de la partie cédée.

La partie opérationnelle du TSA comprend un cédant, un bénéficiaire et un cessionnaire. Le contrat TSA contient notamment une description du périmètre, du niveau de service attendu et de la responsabilité des parties. La gestion du TSA est complexe et demande de nombreuses réunions.

La cession, sur la même période, de plusieurs activités est complexe en raison d'interférences entre les projets. Néanmoins, cela permet de définir des procédures et de les industrialiser.

Il apparaît indispensable d'avoir une Direction de programme avec des projets définis par métiers, ainsi qu'une ségrégation entre les projets de cessions.

## **Retour d'expérience**

Des échanges ont été réalisés avec des éditeurs concernant les licences à transférer avec le SI. Certains ont, par exemple, indiqué qu'une cession d'activité n'était pas prévue dans le contrat, ce qui a entraîné des dépenses supplémentaires, comme le fait que des contrats expiraient le 1<sup>er</sup> novembre alors que le TSA se terminait le 31 décembre. Or, il est impossible d'acheter des licences pour un mois seulement. Des ressources doivent être dédiées à la gestion de l'écosystème des contrats et il apparaît indispensable de constituer des provisions pour risque.

L'ingénierie comptable constitue également un élément complexe. Ce type d'opération engendre de nombreux coûts cachés qui ne sont pas encore déterminés au moment de la phase de *due diligence*.

Par ailleurs, il incombe à l'acheteur d'essayer de reporter le plus possible le pilotage du *build*. Un accord peut être déterminé sur un forfait. Concernant le RACI (Matrice de responsabilité, pour Responsable, Accountable, Consulted & Informed) sur les fonctions, il convient de constamment formuler des explications en interne auprès des M&A ou de la Finance. De surcroît, la PMO constitue un élément fondamental.

S'agissant du contenu du TSA, des contrats de prestation croisée ont été déployés, avec les compétences idoines. De surcroît, l'ensemble du SI a été migré sur AWS. Sa livraison a conduit à trois ou quatre mois de double *run*.

**Int :** De combien de personnes le PMO se composait-il ?

**EG :** L'équipe regroupait trois ou quatre personnes.

**Int :** S'agissait-il de consultants externes ?

**EG :** Tout à fait.

### Débat

**Int :** L'ensemble des activités était-il localisé en France ?

**EG :** En effet. Ce point correspondait à une réelle chance.

**Int :** Que pouvez-vous nous dire à propos des RH ?

**EG :** La paie avait déjà été externalisée auprès d'un acteur du *cloud*. Le *cloud* est une formule idéale dans le cadre d'un business mouvant.

**Int :** *Quid* des données sur les postes de travail ?

**EG :** Il est apparu nécessaire de faire intervenir les utilisateurs dans le process, ce qui n'est pas aisé. Le partage des données et des infrastructures ne constitue pas un sujet facile.

**Int :** Y a-t-il un RSSI chez Lagardère en dehors de la DSI ?

**EG :** Il est dans la DSI. Deux personnes ont été embauchées sur le sujet.

**Int :** Les systèmes avaient-ils été cartographiés/documentés avant cette opération ?

**EG :** Oui, le fait d'avoir conduit ce travail en amont a permis de gagner du temps. Malheureusement, le SI interne n'a pas évolué pendant la conduite du *carve-out*. Il s'est avéré complexe de faire comprendre cette problématique en interne.

**Int :** S'agissant des personnes de la DSI, l'article L 122-12 a-t-il été appliqué ?

**EG :** Un plan de départs volontaires a été déployé, ce qui a conduit au départ de 24 personnes sur une centaine, dont le CTO ou le Directeur des applications. Les équipes ont dû être renforcées par des prestataires, dont certains ont été embauchés en CDI. Le niveau d'employabilité étant important dans le domaine IT, des talents ont quitté la Société.

**Int :** Lagardère a-t-il opéré des achats ?

**EG :** Lagardère a acheté des entreprises de *travel retail* aux Etats-Unis et en Belgique. Elles ont été intégrées dans la branche.

En conclusion, un *carve-out* suppose une réelle planification. De nombreux aspects juridiques doivent être considérés, ce qui ne s'avère pas aisé pour un DSI. Dans ce cadre, le DSI joue le rôle d'un commercial en formulant des demandes de CAPEX. Il doit également faire comprendre à la Direction générale et aux M&A à quoi correspond une DSI ainsi que son fonctionnement.

### **Présentation de l'orateur**

Emmanuel Gaudin, Ingénieur et administrateur du Cigref, est DSI Groupe de Lagardère après plusieurs postes dévolus à l'excellence opérationnelle et au Lean Management, en entreprises de services ou industrielles (Lagardère Travel Retail, Gemalto, Valeo).