

CompanynewsGroupe



BRUNSWICK

"Fusions/acquisitions"

Quels enjeux de communication ?

TAYLOR NELSON **SOFRES**

FINANCE

Présentation / 3 octobre 2002



Méthodologie

- **Dates de réalisation** : 11 au 13 septembre 2002
- **Méthodologie** :
enquête téléphonique auprès de 76 professionnels des marchés français :
 - 42 gérants (*compte de tiers, compte d'institutionnels...*)
 - 34 analystes (*sell-side, buy-side*)

Facteurs de réussite

En pensant aux dernières fusions ou acquisitions que vous avez suivies dans le cadre de vos activités professionnelles ou qui vous ont le plus intéressées, quels sont selon vous les facteurs clés de réussite de ces opérations ?

Spontanément, facteurs clés :

synergies, dimension humaine, stratégie,
dimension financière

Réponses spontanées / Plusieurs réponses possibles

	Ensemble	Gérants	Analystes
Importance des synergies <i>(complémentarité des activités, intérêts communs...)</i>	41%	48%	32%
RH, capital humain	37%	26%	50%
<i>Dont...</i>			
Volonté des managements de travailler ensemble	15%	12%	18%
Compatibilité des cultures d'entreprise	15%	10%	21%
Qualité des managements	11%	7%	15%
Motivation des équipes, adhésion des équipes	9%	5%	15%
Pertinence projet industriel ou stratégique	21%	26%	15%
Rentabiliser rapidement l'investissement	20%	19%	21%

En mineur : coût, conjoncture...

Réponses spontanées / Plusieurs réponses possibles

Ensemble

Coût de la fusion

8%

Conjoncture / contexte favorable

8%

Clarté du projet industriel ou stratégique

7%

Importance des bénéfiques clients, valeur client

7%

Structure financière saine

7%

Qualité de la communication en direction des marchés

4%

**Capacité à mobiliser les investisseurs
autour du projet**

3%

Facteurs d'échec

Spontanément, facteurs majeurs : dimension RH, coûts d'acquisition élevés, manque de synergies...

<i>Réponses spontanées / Plusieurs réponses possibles</i>	Ensemble	Gérants	Analystes
RH, capital humain	41%	31%	53%
<i>Dont...</i>			
Incompatibilité des cultures d'entreprise	20%	17%	24%
Rivalités, incompatibilités de management	17%	12%	24%
Manque de motivation des équipes, adhésion des équipes	7%	5%	9%
Coûts d'acquisition trop élevés	32%	31%	32%
Manque ou absence de synergies effectives	20%	24%	15%
Problème de taille, de complexité, groupes ingérables	16%	14%	18%
Manque de pertinence du projet industriel ou stratégique	15%	17%	12%

En mineur :

problèmes comptables, communication, mobilisation des investisseurs, clarté du projet

Réponses spontanées / Plusieurs réponses possibles

	Ensemble	Gérants	Analystes
Problèmes comptables ou fiscaux en cas d'opérations transnationales	11%	12%	9%
Mauvaise qualité de la communication en direction des marchés	8%	10%	6%
Mauvaise mobilisation des investisseurs (y compris actionnaires individuels)	8%	10%	6%
Manque de clarté du projet industriel ou stratégique	7%	-	15%
Mauvaise conjoncture/contexte défavorable	3%	2%	3%

Rôle de la communication

Selon vous, la communication joue-t-elle un rôle très, assez, peu ou pas du tout important dans le succès de ce type d'opération ?

A la réflexion, rôle majeur de la communication dans le succès des fusions (consensus massif)

	Ensemble	Gérants	Analystes
Très important	62%	62%	62%
Assez important	26%	29%	23%
<i>Important</i>	88%	91%	85%
Peu important	9%	7%	12%
Pas du tout important	-	-	-
<i>Peu important</i>	9%	7%	12%
<i>Ne sait pas</i>	3%	2%	3%

Quels sont, parmi les thèmes suivants, ceux sur lesquels les sociétés engagées dans ce type d'opération doivent communiquer en priorité auprès des marchés pour donner le maximum de visibilité sur l'opération et favoriser l'adhésion ?

Communiquer en priorité sur : les synergies et la stratégie...

	Ensemble	Gérants	Analystes
Synergies	65%	64%	65%
Stratégie	58%	57%	59%

.../...

... et sur la création de valeur, la politique de réduction des coûts, le calendrier...

	Ensemble	Gérants	Analystes
Création de valeur actionnariale	33%	33%	32%
Politique de réduction des coûts	28%	38%	15%
Calendrier de mise en œuvre	28%	24%	32%
Gestion, finance, comptabilité	20%	21%	18%
Ressources humaines, Human capital	20%	19%	21%
Juridique et fiscal	9%	12%	6%
Environnement	4%	2%	6%

Principales conclusions

➔ En spontané, 4 facteurs clés pour la réussite des opérations de fusions/acquisitions

- Synergies
- Dimension RH
- Stratégie
- Dimension financière

Facteurs de réussite

- Synergies (41%)
- Dimension RH (37%) : *qualité des managements, volonté de travailler ensemble, compatibilité des cultures d'entreprise, motivation des équipes*
- Pertinence du projet (21%)
- Rentabilisation rapide de l'investissement (20%)

Facteurs d'échec

- ➔ - Manque de synergies (20%)
- ➔ - Dimension RH (41%) : *rivalités du management, incompatibilité des cultures d'entreprises, manque de motivation des équipes*
- ➔ - Manque de pertinence du projet (15%)
- ➔ - Coûts d'acquisition trop élevés (32%)
- Autre facteur : problème de taille (16%)

A noter : analystes plus sensibles à la clarté du projet industriel (15%) comme facteur d'échec (aucun gérant ne l'évoque)

➔ A la réflexion, rôle déterminant de la communication

- En spontané : 4%
- Mais, sur relance, un rôle important pour 88% des interviewés (*"très important" pour 62%*)
- Deux thèmes sur lesquels communiquer en priorité :
 - Synergies (65%)
 - Stratégie (58%)

Autres thèmes :

- Création de valeur actionnariale (33%)
- Politique de réduction des coûts (28%)
Davantage mise en avant par les gérants (38%)
que par les analystes (15%)
- Calendrier de mise en œuvre (28%)
- Gestion, finance, comptabilité (20%)
- Ressources humaines (20%)

CompanynewsGroupe



BRUNSWICK

"Fusions/acquisitions"

Quels enjeux de communication ?

TAYLOR NELSON **SOFRES**

FINANCE

Présentation / 3 octobre 2002

