

Value Creation in Deals

*Première étude mondiale réalisée en
collaboration avec Mergermarket et la
Cass Business School*

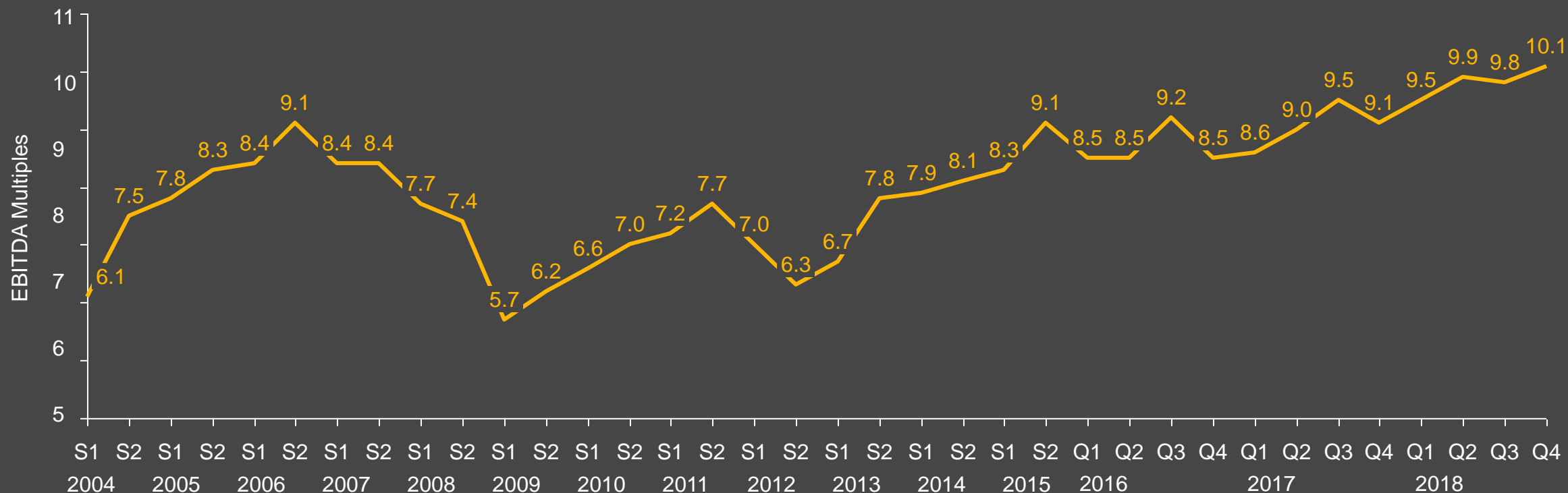
#PwCDeals
#BeyondTheDeal



Pourquoi une étude autour de la création de valeur ?

Des multiples de valorisation au plus haut depuis 15 ans

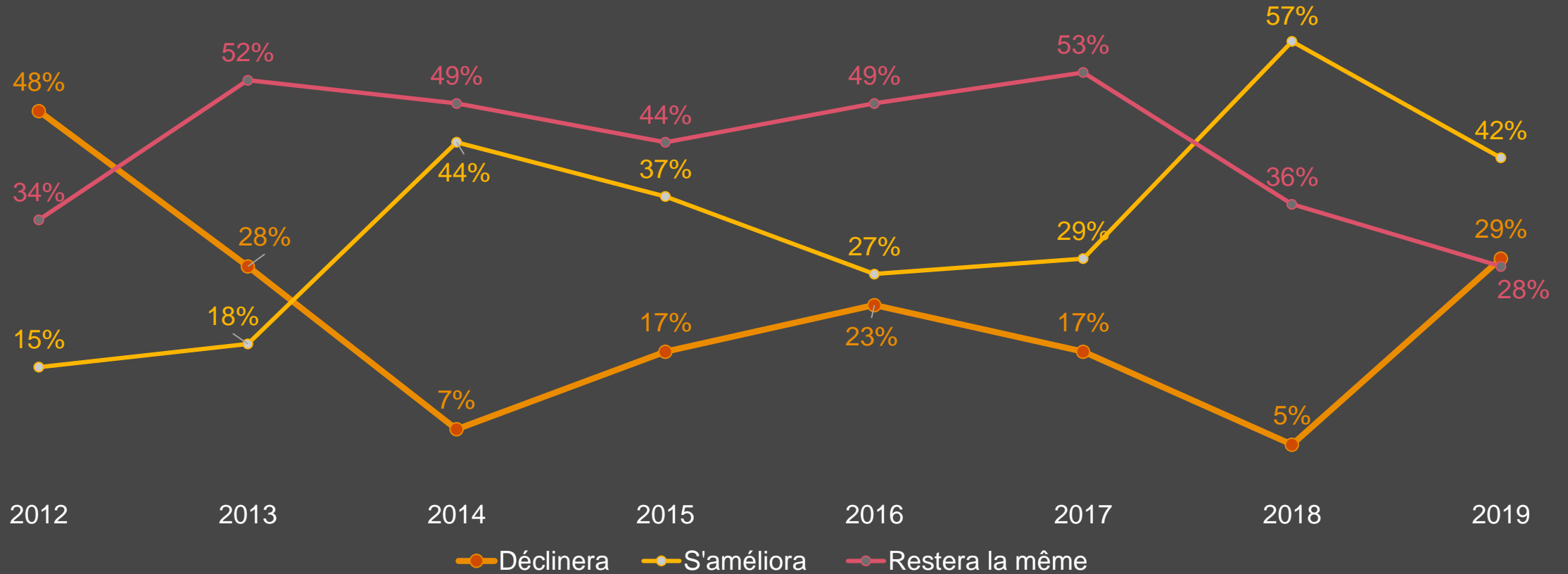
Multiples EBITDA des prix d'acquisition des PME européennes non-cotées



Source: Argos Soditic

Croissance économique mondiale : 2019, une année de transition ?

Croyez-vous que l'économie mondiale déclinera, s'améliora ou restera stable durant les 12 prochains mois?



Source: PwC CEO survey

Etude Value Création in Deals

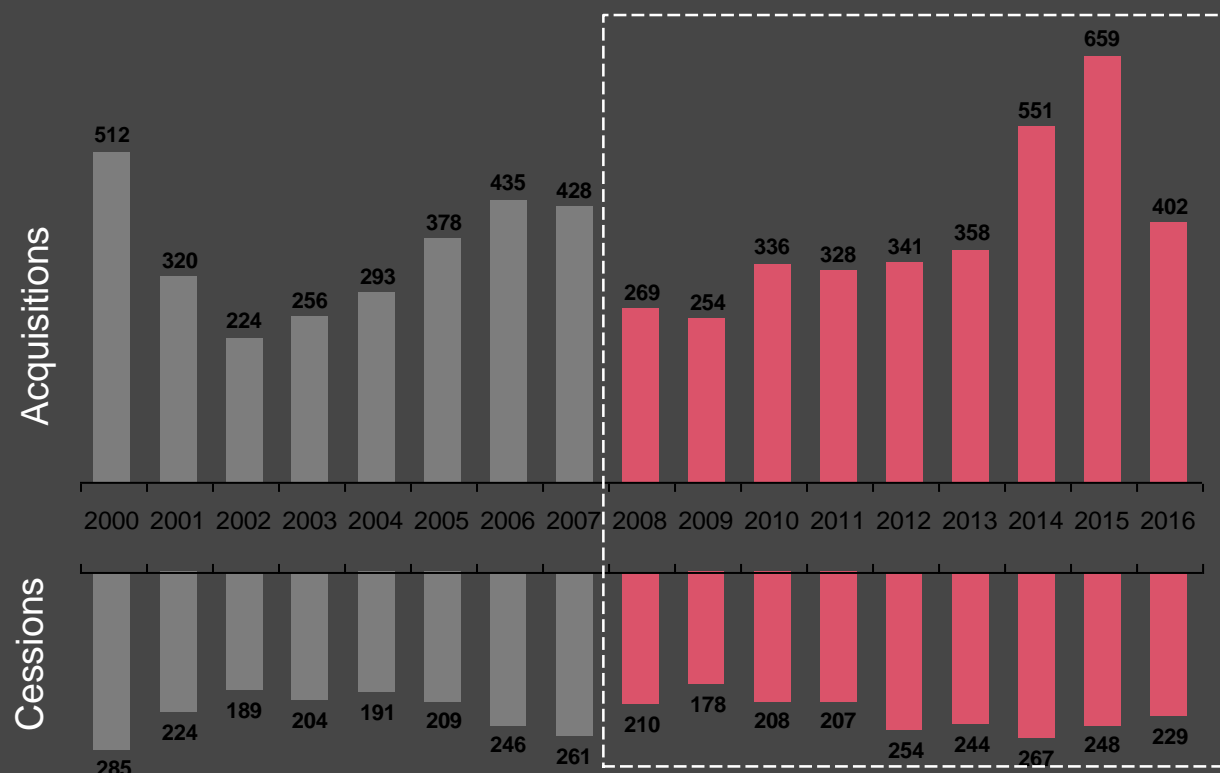
- 1 – Méthodologie de recherche
- 2 – Principaux résultats



Méthodologie de recherche

Notre étude porte sur plus de 5.000 transactions réalisées entre 2008 et 2016

Nombre de transactions 2000-2016



Source: Cass

Périmètre de l'étude: 2008-2016

- Transactions supérieures à 50m€
- Valorisation des acquéreurs supérieure à 100m€

Nous avons interrogé 700 dirigeants dans le monde

600

Corporate Executives

Corporate Executives	Americas	EMEA	Asia-Pacific	Total
Energy, utilities, mining and infrastructure	40	40	20	100
Financial services	40	40	20	100
Healthcare	40	40	20	100
Industrial products and business services	40	40	20	100
Retail consumer and leisure	40	40	20	100
Technology, media and telecommunications	40	40	20	100
Total	240	240	120	600

100

Fonds d'investissement

Fonds d'investissement	Americas	EMEA	Asia-Pacific	Total
AUM €1-5bn	20	20	10	50
AUM €5bn+	20	20	10	50
Total	40	40	20	100

2

Principaux résultats

Messages clés

Stratégie M&A

86%

86% des deals créateurs de valeur sont issus d'une **revue stratégique de portefeuille**

La régression des deals opportunistes s'accroît

Exécution du deal

98%

98% des deals ayant généré une valeur significative s'appuyait sur une **méthodologie formelle** – 91% des deals les plus destructeurs de valeur n'avaient pas de plan formalisé

Près de trois quarts des deals utilisent désormais une méthodologie formelle de création de valeur

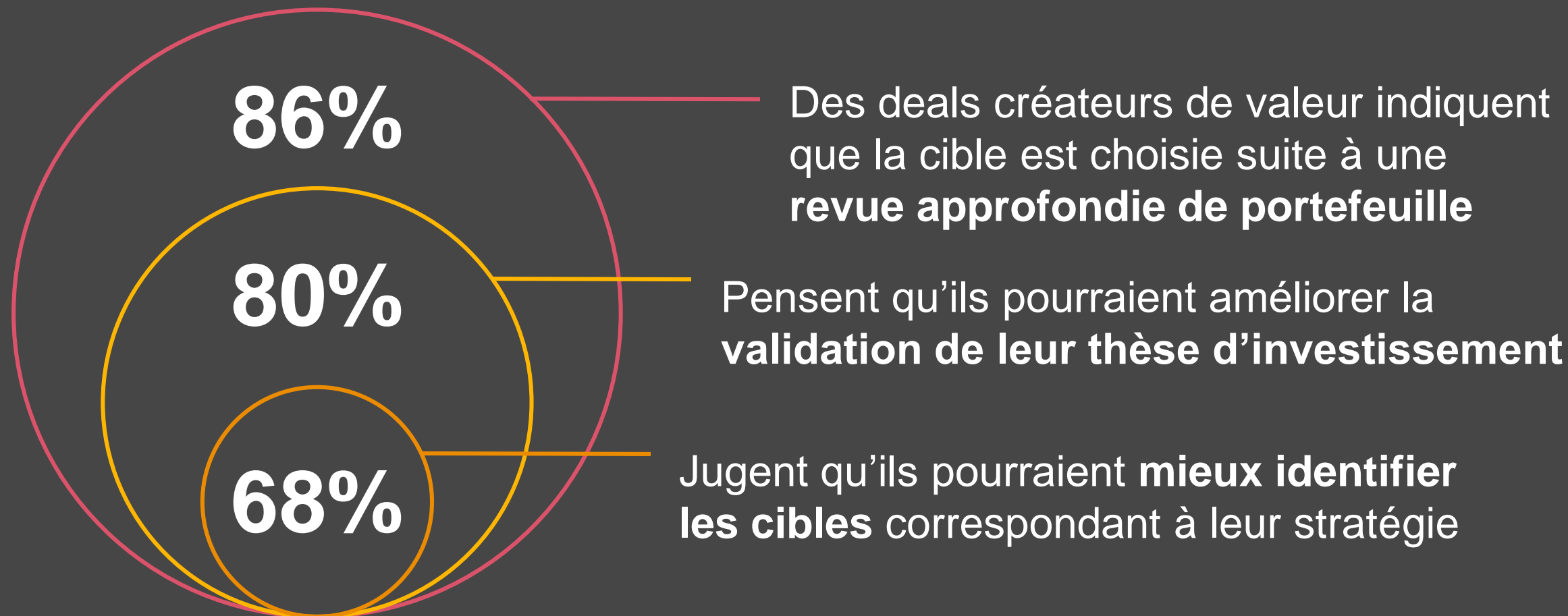
Post Deal

82%

82 % des deals destructeurs de valeur ont vu **plus de 10% des employés de la cible** quitter l'entreprise

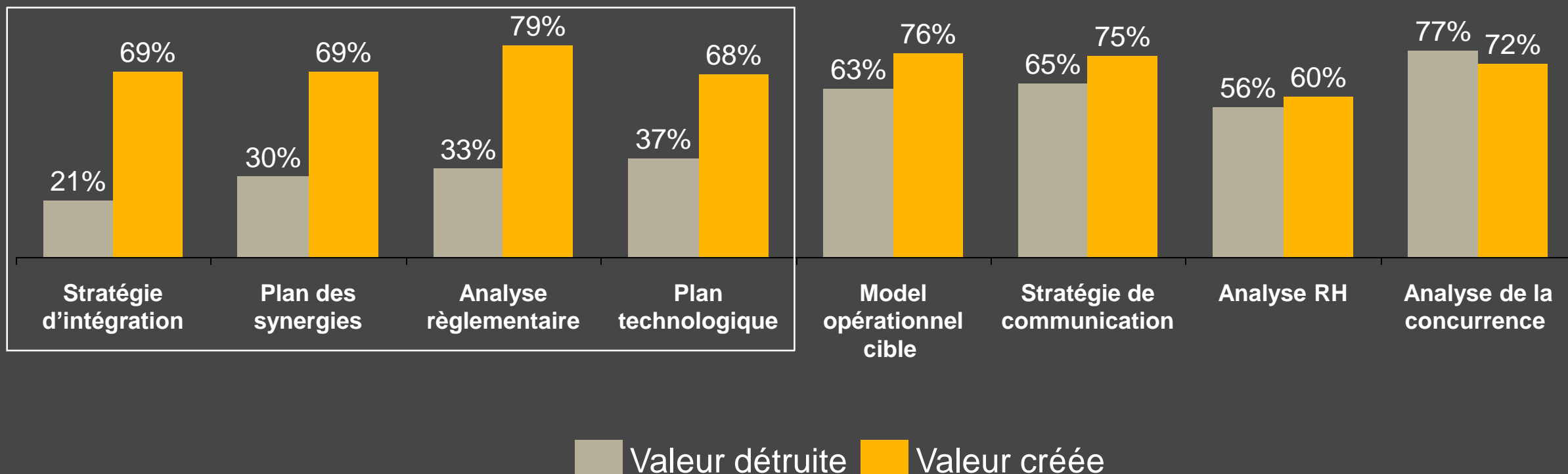
Les facteurs humains (culture, rétention des talents) sont devenus aussi importants que les leviers directs de création de valeur

Malgré la qualité des inputs stratégiques, il ressort un besoin de mieux identifier les cibles pertinentes



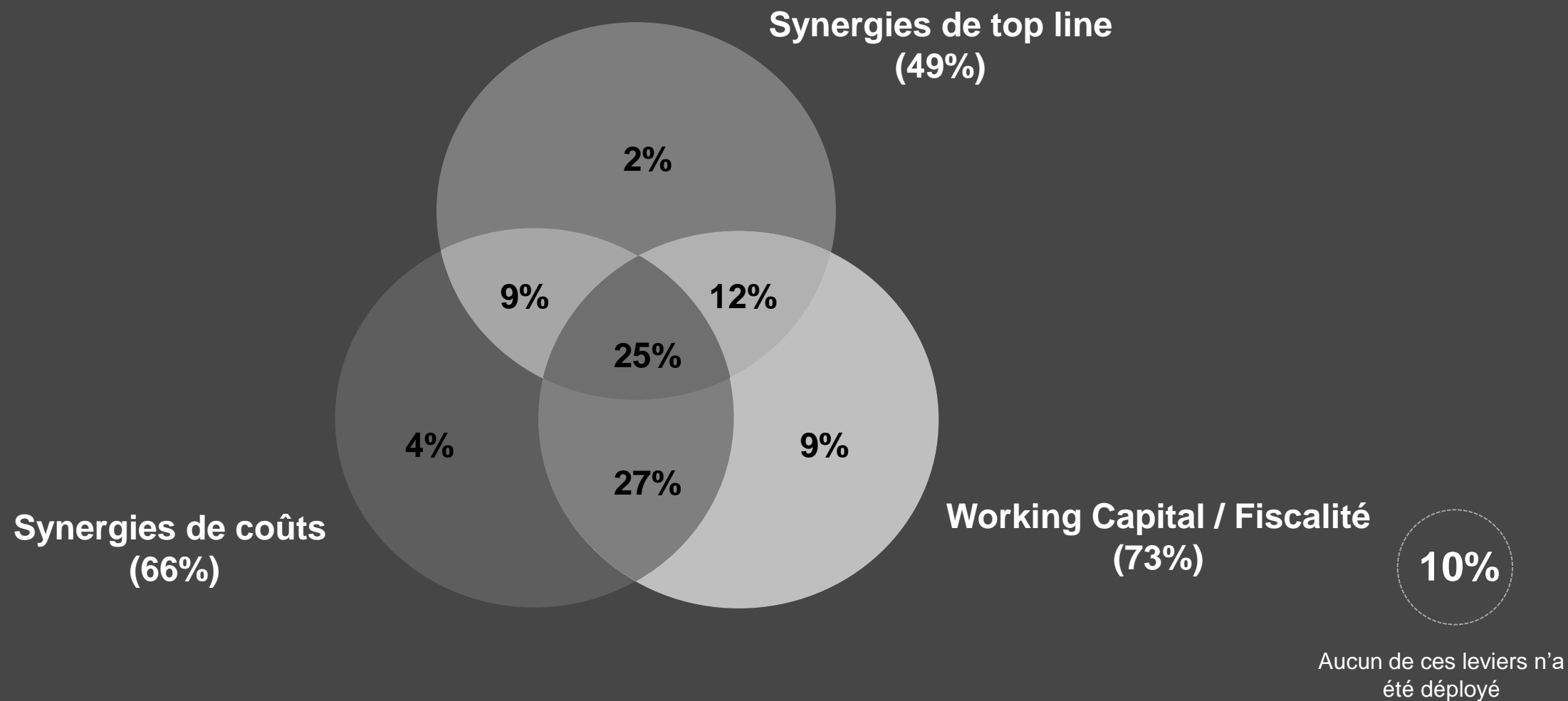
Point commun aux opérations dilutives : des lacunes sur certaines analyses critiques à la création de valeur

Lesquels des plans suivants possédiez vous au moment de la signature?



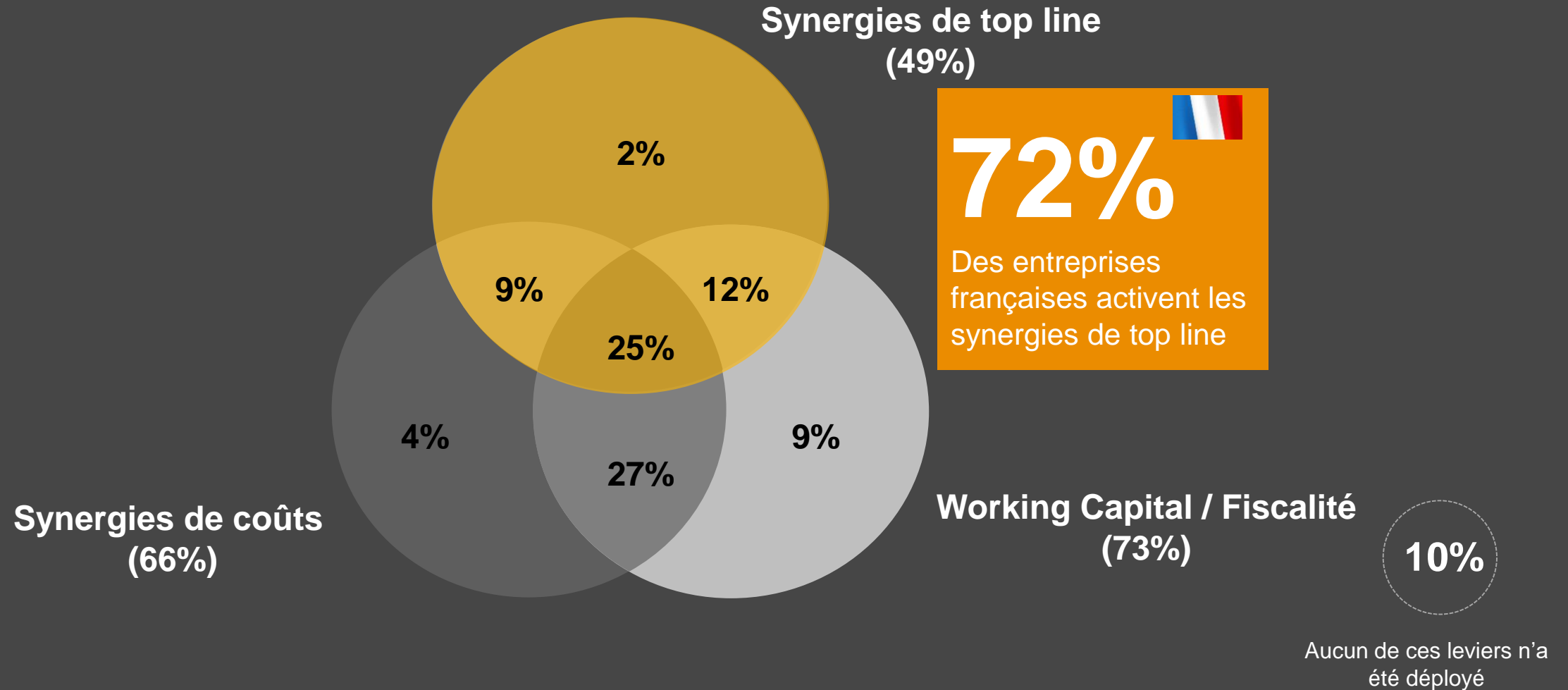
Les leviers de création de valeur

Quels leviers de création de valeur avez-vous activé?



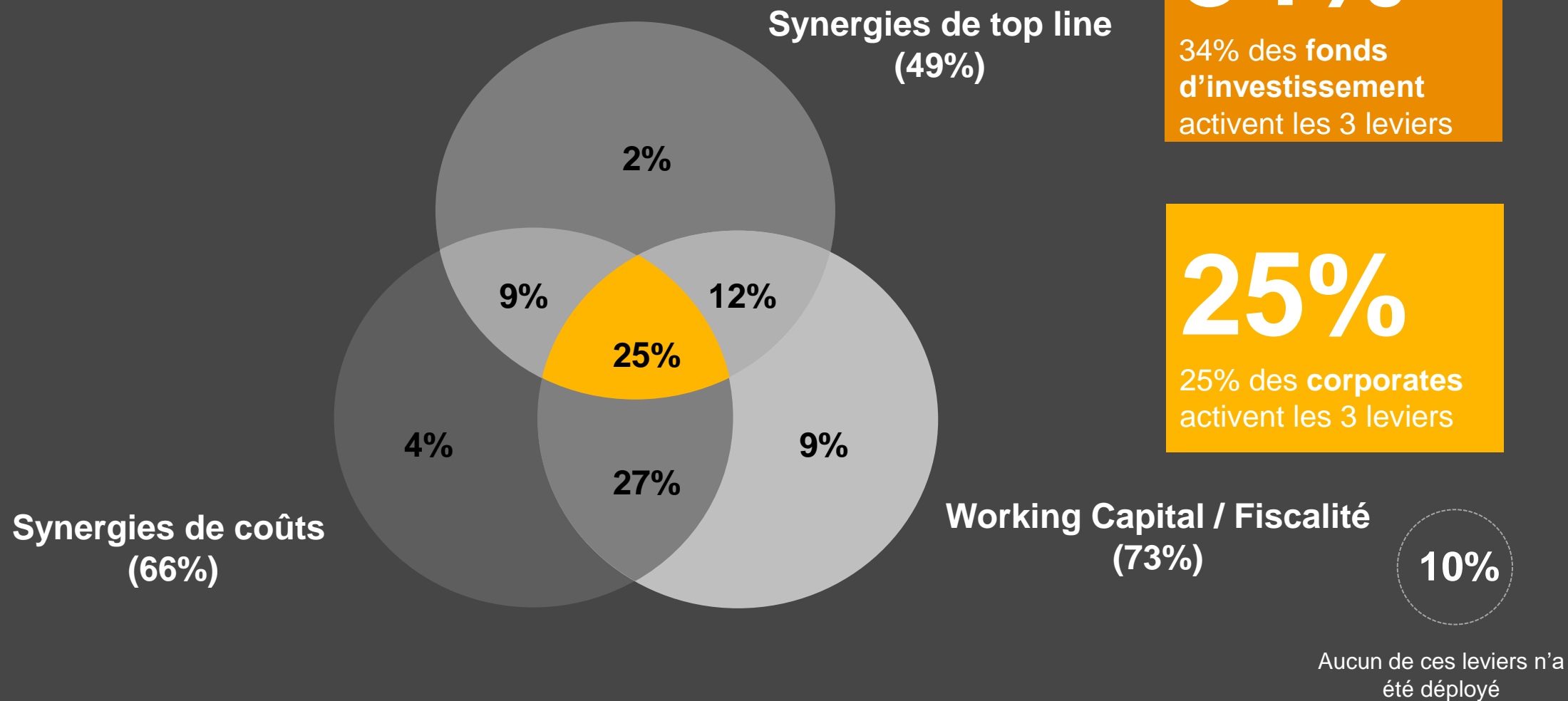
Les leviers de création de valeur

Quels leviers de création de valeur avez-vous activé?



Les leviers de création de valeur

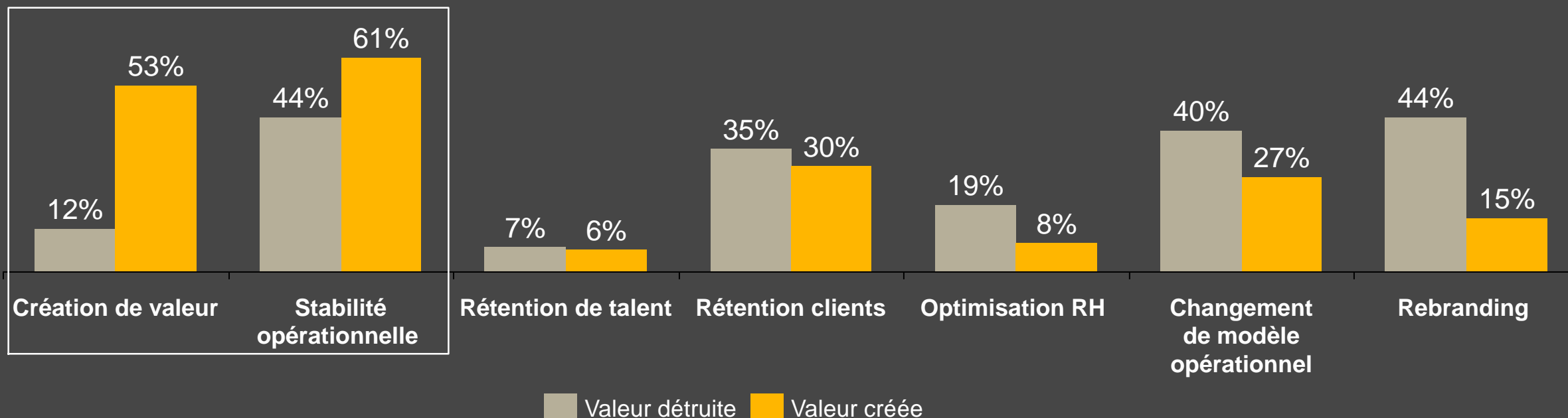
Quels leviers de création de valeur avez-vous activé ?



Prioriser la création de valeur et la stabilité opérationnelle au *Day 1* est un facteur clé de réussite

Plus de la moitié des deals générateurs de valeur ont eu comme priorité la création de valeur et la stabilité opérationnelle. Plus de 40% des deals destructeurs de valeur ont eu comme priorité le rebranding et le changement de modèle opérationnel

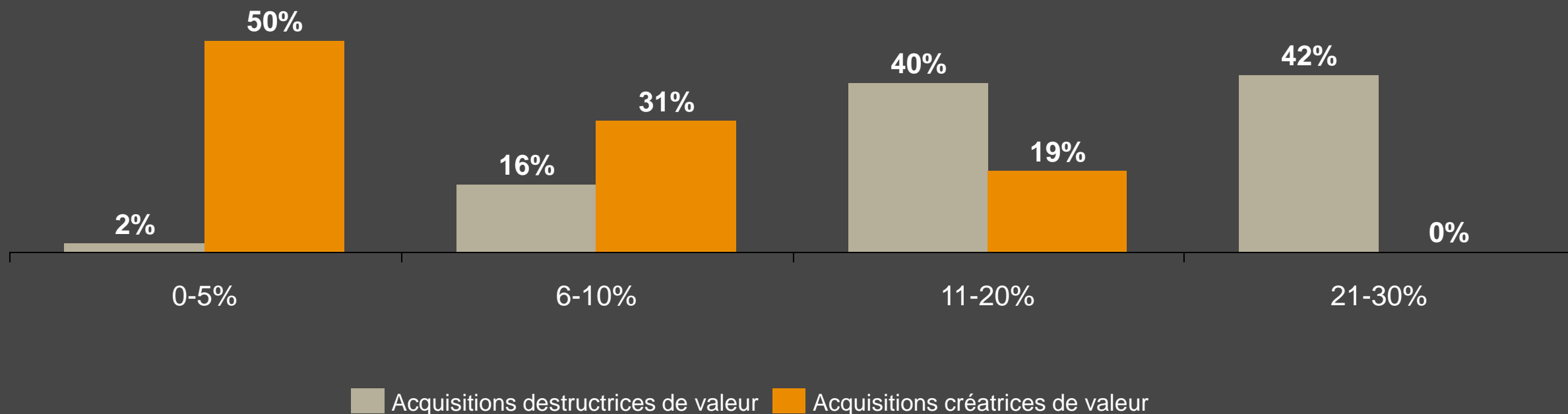
Quelle était votre priorité au *Day 1*?



La rétention des talents est un véritable baromètre du succès du deal

Plus de 80% des entreprises créatrices de valeur ont perdu moins de 10% des talents de la cible

Quel pourcentage des employés ayant quitté l'entreprise auriez-vous souhaité conserver ?



Messages clés pour les cédants

Stratégie M&A

66%

66% des répondants dont la cession a généré une perte de valeur **réalisent rarement ce type d'opération**

Les cessions demandent de l'expérience. Les répondants expérimentés réduisent le risque de perte de valeur de 50%

43%

Les cessions opportunistes sont aussi performantes **que les cessions planifiées à l'avance**

43% des cessions opportunistes créent une valeur significative ou modérée vs. 42% pour les cessions planifiées

Exécution du deal

99%

99% des cessions créatrices de valeur s'appuient sur une **méthodologie formelle**

Parmi les deals ne s'appuyant pas sur un plan formalisé, plus de 60% ont perdu de la valeur

95%

Dans 95% des cessions destructrices de valeur **aucune VDD n'a été réalisée**

La VDD permet d'anticiper les questions des acquéreurs potentiels et les opportunités d'amélioration non envisagées par le management

Lessons learned

89%

89 % des cédants pensent qu'ils peuvent accroître la valeur de la cible en **collaborant plus étroitement avec l'équipe dirigeante**

Mobiliser les meilleurs talents, prévoir un schéma d'incitation, sont deux moyens permettant d'optimiser la valeur de cession

89%

89 % des cédants pensent qu'ils peuvent mieux optimiser l'actif d'un point de vue juridique et fiscal

Optimiser la structuration juridique et fiscale peut renforcer le potentiel de valeur et sécuriser le deal